



Качалов Владимир Алексеевич (1952) с отличием закончил МИФИ, инженер-физик. Работал на атомной электростанции в г. Шевченко (ныне г. Актау) в Казахстане, в аппаратах ЦК КПСС, Кабинета Министров СССР и Минатома России, был заместителем директора ЦНИИАтоминформа. Кандидат социологических наук.

Проблемами менеджмента качества, экологии и охраны труда занимается с 1992 г. Автор более 170 публикаций, в т.ч. 5 книг по этой тематике. Является действительным членом Академии проблем качества, членом редколлегии журнала «Методы менеджмента качества», членом Правления Всероссийской организации качества.

В.А. Качалов – сеньор-аудитор систем менеджмента качества (ИСО 9001), экологии (ИСО 14001) и охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (ОHSAS 18001). Провел более 150 аудитов.

В.А. Качалов

ИСО 9001, ИСО 14001, ОHSAS 18001
Практикум по аудиту

В.А. Качалов

ИСО 9001
ИСО 14001
ОHSAS 18001

Практикум по аудиту

ИздАТ

ПРЕДИСЛОВИЕ

После 2000 года внедрение и сертификация современных систем менеджмента (СМ), наконец-то, стало явлением и в России. Конечно, наши национальные объемы этого явления (около пяти тысяч в конце 2006 года) пока еще несопоставимы с числом сертифицированных компаний в других развитых странах (десятки и даже более сотни тысяч), но возросший интерес к внедрению и сертификации систем менеджмента в нашей стране очевиден.

Он привел к появлению совершенно новой категории специалистов — аудиторов соответствующих систем менеджмента (последних в отдельных Системах сертификации называют экспертами по сертификации систем менеджмента). По самым приблизительным подсчетам их число в России исчисляется тысячами. А если объединить их с теми, кто проводит внутренние аудиты СМ, число возрастет на порядок.

Проведение подобных аудитов — очень ответственная деятельность. Ее итогом должна быть независимая, объективная, беспристрастная, квалифицированная, всесторонняя, основанная на фактах и этичном поведении аудиторов оценка созданной в организации системы менеджмента.

Для достижения этого соискатели статуса аудитора третьей стороны должны пройти специальную подготовку, сдать экзамены, стажироваться под руководством более опытных аудиторов. Аналогичный путь должны проходить и аудиторы первой и второй сторон. А затем, получив признание в качестве аудитора, в ходе практической деятельности систематически обмениваться опытом подготовки и проведения аудитов со своими коллегами-аудиторами, выяв-

лять и пристально анализировать свои и чужие аудиторские промахи и прямые ошибки.

Даже опытные аудиторы должны постоянно сверять свою деятельность и те заключения, которые они делают на основе собранных факторов, с мнениями своих коллег. Это тем более важно, что аудиторы почти всегда работают **АВТОНОМНО**. Их интерпретация проанализированных документов, наблюдений, интервью становится основой общего заключения по аудиту, при этом возможности перепроверить факты у команды аудиторов практически нет.

В этих условиях очень важно обеспечить единую трактовку требований стандарта и выработку на ее основе согласованных оценок. Для аудиторов недопустимы как недооценка выявленных несоответствий, так и занесение в разряд несоответствий того, что на самом деле несоответствием не является.

Истоки проблем аудиторства связаны с проблемами границ:

- между тем, что **ТРЕБУЕТ** стандарт, и тем, что **ХОТЕЛОСЬ** бы видеть аудитору в деятельности проверяемой организации;
- между тем, что свидетельствует о **ВЫПОЛНЕНИИ** требований, и тем, что, наоборот, доказывает наличие **НЕСООТВЕТСТВИЯ** этим требованиям;
- между тем, что можно было бы считать **НЕКРИТИЧЕСКИМ** несоответствием требованиям стандарта, и тем, что аудиторы обязаны признать **КРИТИЧЕСКИМ** несоответствием, наличие которого в СМ несовместимо со статусом сертифицированной организации.

Предлагаемая книга призвана помочь аудиторам выработать **самокритичное** отношение к своей деятельности. Ее автор ставил перед собой задачу дать примеры того, как поверхностный подход приводит к ошибкам в трактовке свидетельств аудита, как неточные формулировки искажают истинную картину и создают необоснованные препятствия на пути к сертификату для организаций, являющихся заказчиком аудита.

Конечно, настоящий опыт можно приобрести только «в бою». Но ошибки лучше все-таки допускать в ходе «учений». Главная цель этого издания — дать возможность аудиторам самостоятельно провести такие «учения», проверить свое отношение к самым различным ситуациям, в которых они могут оказаться. В этом читателю помогут почти 450 примеров, моделирующих около 650 ситуаций, характер-

ных для самых разных фаз аудита — от его организации, проверки документации и планирования аудита до оформления отчета по аудиту и формулировки несоответствий и рекомендаций.

Многие из них взяты из предыдущих книг автора на аналогичную тему — первого (2004 г.) и второго (2006 г.) изданий книги «В.А. Качалов. ИСО 9001:2000. Практикум для аудиторов. — М.: ИздАТ». При этом целый ряд задач был расширен, чтобы учесть возможные аналогичные ситуации, относящиеся также к СЭМ и СМОЗиОБТ. Все предыдущие комментарии автора в этих книгах были критически проанализированы и, в необходимых случаях, откорректированы с учетом нового опыта (иногда — существенно). Добавлен также целый ряд новых задач, специфических для СЭМ и СМОЗиОБТ.

В первой части книги собраны задания, связанные с конкретной ситуацией. Читателям предлагается взять в руки ИСО 9001:2000 и/или ИСО 14001:2004 и/или OHSAS 18001:2007 и ответить на вопросы задания. Авторские комментарии и выводы приведены во второй части книги. По некоторым важным для аудиторов вопросам более точно и полно позиция автора представлена в приложениях 4-11.

Данная книга — НЕ СПРАВОЧНИК по ИСО 9001:2000, ИСО 14001 и OHSAS 18001, хотя автор и надеется, что многие требования этих документов после работы с книгой станут для читателей более понятными. Это — ПРАКТИКУМ, сборник практических заданий, многие из которых СПЕЦИАЛЬНО ПРИДУМАНЫ автором для того, чтобы не только ОТТЕНИТЬ ту или иную грань требований, но и показать КАК МНОГО этих граней.

Выбор заданий для решения можно осуществлять, естественно, в любой последовательности, хотя автор рекомендует в каждом из разделов («Общие положения», «Анализ документации» и т.д.) двигаться последовательно от примера к примеру. Для тех же, кто захочет потренироваться избирательно, автор приводит в приложениях 1—3 связь между номерами примеров из «Свидетельств аудита», «Несоответствий» и «Рекомендаций» и соответствующими разделами ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001. По понятным причинам в этих приложениях нет ссылок на разделы стандартов, относящихся к задачам раздела «Ситуации, возникающие во время аудита».

Следует подчеркнуть, что все комментарии в книге — авторские. Возможно, кому-то они покажутся недостаточно обоснованными или даже совсем не обоснованными. Автор заранее выражает благо-

дарность всем, кто сообщит ему аргументы, на основе которых можно получить отличные от приведенных в книге оценки рассмотренных ситуаций.

При работе с книгой читателям необходимо иметь в виду следующее:

Во-первых, все цитируемые ссылки из ИСО 9000:2005, ИСО 9001:2000, ИСО 9004:2000, ИСО 19011:2002, ИСО 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ИСО/МЭК 17021:2006, соответствующих Руководств ИСО и Руководств Группы по практике аудиторства ИСО 9001 взяты из переводов этих документов, сделанных в компаниях «Интерсертифика Р» и «Интерсертифика-ТЮФ совместно с ТЮФ Тюринген».

Во-вторых, в дальнейшем тексте ссылки на соответствующие стандарты и системы менеджмента в большинстве случаев делаются в сокращенной форме, а именно:

- ИСО 9000 вместо ИСО 9000:2005;
- ИСО 9001 вместо ИСО 9001:2000;
- ИСО 14001 вместо ИСО 14001:2004;
- ИСО 19011 вместо ИСО 19011:2002;
- OHSAS 18001 вместо OHSAS 18001:2007;
- СМ вместо системы менеджмента;
- СМК вместо системы менеджмента качества;
- СЭМ вместо системы экологического менеджмента;
- СМОЗиОБТ вместо системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда;
- ОЗиОБТ вместо охраны здоровья и обеспечения безопасности труда.

В третьих, в разных Системах сертификации используют разные термины для обозначения степени «тяжести» выявленных несоответствий: «уведомление», «замечание», «несоответствие», «отклонение», «существенное/несущественное несоответствие», «критическое/некритическое несоответствие» и т.д. В книге используются два ранга несоответствий: «несоответствие» и «критическое несоответствие».

В четвертых, каждое задание обладает признаками, по которому легко определить, к какой именно системе менеджмента его можно применить. Сразу после номера задания в скобках указаны буквы — К, Э и О, — говорящие о том, к какому виду системы менеджмен-

та относится это задание: **К** (Качество) – к СМК, **Э** (Экология) – к СЭМ, **О** (Охрана труда) – к СМОЗиОБТ. Наличие нескольких букв означает, что задание можно использовать для аудиторов нескольких соответствующих систем одновременно.

Завершая предисловие, хочется выразить слова благодарности коллегам из компаний «Консалтинговая компания «Рождественский и партнеры», «Интерсертифика Р» и «Интерсертифика-ТЮФ совместно с ТЮФ Тюринген», творческие и даже горячие дискуссии с которыми о содержании требований ИСО 9001:2000, ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001:2007 позволили автору «сверить» и приблизить его точку зрения к мнению других специалистов по аудиту.

Автор особо выражает глубокую признательность руководству РИА «Стандарты и качество» в лице Генерального директора г-жи Томсон Н.Г., давшему согласие на использование в этой книге статей автора, напечатанных в разные годы в журнале «Методы менеджмента качества» (в данной книге они приводятся в исходной авторской редакции, а название журнала дается в сокращенном варианте – ММК), а также своим коллегам-аудиторам Карякину Р.А., Серову А.Ю. и Тиминой И.А., предоставивших автору целый ряд новых интересных примеров-заданий.

Часть первая СИТУАЦИИ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1-1 (К+Э+О). При получении заявок на сертификацию систем менеджмента (СМ) трех компаний было установлено, что полное описание область распространения их СМ представлено следующим образом:

- а) В компании «ААА»: *«СМ распространяется на все подразделения компании, за исключением дома культуры».*
- б) В компании «БББ»: *«СМ распространяется на разработку, изготовление, монтаж и техническое обслуживание изделий ХХХ».*
- в) В компании «ВВВ»: *«СМ распространяется на все требования ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 за исключением раздела 7.3 ИСО 9001, поскольку компания не несет ответственности за проектирование и разработку выпускаемой продукции».*

Вопрос: Достаточно ли для органа по сертификации в каждом из представленных случаев информации для планирования аудита?

1-2 (К+Э+О). При анализе документации СМ было зафиксировано следующее несоответствие:

Поскольку заявка на сертификацию подана в Систему сертификации ГОСТ Р, в документации СМ:

- *должны содержаться ссылки на ГОСТ Р ИСО 9001-2001, ГОСТ Р ИСО 14001-2007 и ГОСТ Р 12.0.006-2002;*
- *положения пунктов ххх, ууу и zzz в разделе NNN Руководства по СМ не соответствуют формулировкам указанных стандартов;*
- *используемая терминология не соответствует терминологии, принятой в указанных стандартах.*

Вопрос: Насколько обосновано данное несоответствие?

1-3 (К). При анализе Руководства по качеству было установлено, что в разделе 1 «Область распространения СМК» описана область бизнес-деятельности и подразделения, на которые распространяется СМК, но ничего не сказано о разделах ИСО 9001, не применяемых в СМК.

Вместе с тем, в разделе XYZ этого Руководства заявлено, что из-за специфики изготавливаемой продукции собственность потребителя при изготовлении продукции не применяется и в состав продукции не входит, поэтому требования раздела 7.5.4 ИСО 9001 на СМК компании не распространяются.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

1-4 (К+Э). Вы – внештатный аудитор систем менеджмента качества и экологии, аккредитованный только в одной из Систем сертификации – например в TÜV CERT. В один из Органов по сертификации Системы сертификации TÜV CERT, который использует Вас как внештатного аудитора, поступила заявка «на сертификацию СМ на соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 и ИСО серии 14000 в TÜV CERT», и Вас направили провести сертификационный аудит этой СМ. В представленном Вам Руководстве по СМ написано, что система менеджмента построена на основе требований:

- а) ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001;
- б) национальных стандартов Республики Беларусь (Республики Казахстан и т.д.), являющимися соответствующими официальными переводами ИСО 9001 и ИСО 14001;
- в) ISO 9001(E) и ISO 14001 (E);
- г) ИСО 9001 и ИСО 14001;
- д) ИСО 9004 и ИСО 14004;
- е) EN ISO 9001 и EN ISO 14001.

Вопрос: На соответствие каким документам Вы будете проводить анализ СМ, если:

- 1) организация находится в России;
- 2) организация находится не в России?

1-5 (К+Э+О). Может ли быть сертифицировано подразделение информационного обеспечения организации, если:

- а) все его потребители находятся внутри организации;
- б) все его потребители находятся вне организации;

в) его потребители находятся как внутри, так и вне организации?

1-6 (К+Э+О). В полученных органом по сертификации документах заявлено, что организация создала интегрированную систему менеджмента и:

- а) применяет процессный подход не только к менеджменту качества, но и к экологическому менеджменту и к менеджменту охраны здоровья и обеспечения безопасности труда;
- б) применяет процессный подход только по отношению к менеджменту качества, не используя его при осуществлении экологического менеджмента и менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда.

Вопрос: Можно ли проводить сертификацию такой СМ в каждом из указанных случаев?

1-7 (К+Э+О). При получении документации СМ выяснилось, что складское хозяйство, обслуживающее заявленные для сертификации области бизнес-деятельности компании, не вошло в число подразделений, охваченных СМ. В Руководстве по менеджменту это объяснено тем обстоятельством, что складское хозяйство хоть и является самостоятельным подразделением, но организационно входит в состав производственной структуры компании, бизнес-деятельность которой не входит в область сертификации.

Вопрос: Насколько обосновано это исключение?

1-8 (К+Э+О). При получении документации выяснилось, что в область распространения СМ вошли все структурные подразделения, кроме дома культуры. При этом дом культуры является собственностью организации, и его деятельность финансируется за счет средств организации.

Вопрос: Насколько обосновано это исключение?

1-9 (К+Э+О). Организация производит автомобильные шины и, кроме поставки по договорам автосборочным предприятиям, непосредственно продает их:

- а) своим сотрудникам в своем специализированном магазине, который торгует только шинами организации и находится на территории предприятия;

- б) всем желающим в своих специализированных торговых точках, которые торгуют только шинами организации и находятся в самых разных местах, в т.ч. в других городах и странах;
- в) всем желающим, в т.ч. оптовым покупателям, через собственный «Торговый дом» (является подразделением компании и входит в СМ), который имеет сеть магазинов, где продаются шины только этой организации, а также другие товары, не относящиеся к категории автомобильных шин;
- г) всем желающим, в т.ч. оптовым покупателям, через собственный «Торговый дом» (является подразделением компании и входит в СМ), который имеет сеть магазинов, где продаются указанные шины, а также другие товары, в т.ч. автомобильные шины других производителей.

При сертификации компания в область распространения СМ включила следующее: «Проектирование, разработка, изготовление и продажа автомобильных шин».

Вопрос: Насколько обосновано в указанных случаях включение в область распространения СМ деятельности по «продаже автомобильных шин»?

1-10 (К). Во время анализа документации СМК выяснилось, что предприятие не исключило из требований ИСО 9001 раздел 7.3, хотя никогда ранее само не осуществляло проектирование и разработку продукции, поскольку этого не требовалось. При этом в соответствующем разделе Руководства по качеству было написано, что компания готова нести ответственность за разработку новых видов продукции, привлекая для выполнения этих работ сторонние организации и осуществляя соответствующий контроль за их деятельностью по проектированию и разработке.

Вопрос: Насколько обосновано данное решение?

1-11 (К). При анализе документации СМК проектной организации выяснилось, что в данной компании исключили из применения требования раздела 7.4 ИСО 9001. Основание: компания не закупает никакой материальной продукции, необходимой для разработки проектов (кроме канцелярских принадлежностей, не влияющих на качество проектирования). Вместе с тем, компания привлекает для выполнения части проектных работ субподрядные организации.

Вопрос: Насколько обосновано данное решение?

1-12 (К). При анализе документации СМК было установлено, что организация исключила из применения в СМК требования раздела 7.5.3 ИСО 9001. В обоснование этого в Руководстве по качеству было заявлено, что собственных требований к идентификации и прослеживаемости продукции организация не устанавливает, и что до ввода СМК в действие никогда никаких требований со стороны потребителей об обеспечении прослеживаемости также не было. Заявлено также, что при появлении таких требований будет разработана и в установленном порядке введена в действие процедура, обеспечивающая необходимую прослеживаемость продукции.

Вопрос: Насколько обосновано данное решение?

1-13 (К). При анализе документации СМК было установлено, что компания исключила из области применения СМК требования раздела 7.3 ИСО 9001 со следующим обоснованием: «Из применяемых к СМК требований ИСО 9001 исключены требования раздела 7.3, поскольку компания не производит проектирования и разработку продукции». При этом:

- а) компания самостоятельно разрабатывает и в установленном порядке регистрирует технические условия на выпускаемую продукцию;
- б) компания сама не разрабатывает технические условия на выпускаемую продукцию, а берет технические условия иностранной компании-учредителя, переводит их на русский язык, оформляет по установленным правилам и регистрирует в установленном порядке от своего имени;
- в) компания получает чертежи изготавливаемой продукции от компании-заказчика, а затем, не имея права ничего в них менять самостоятельно, оформляет и в установленном порядке регистрирует технические условия на эту продукцию от своего имени.

Вопрос: Насколько обосновано данное решение в каждом из этих случаев?

1-14 (К). При анализе документации СМК было выяснено, что компания изготавливает всю продукцию по технологии и техниче-

ским условиям заказчиков. По этой причине из применения в СМК были исключены требования следующих разделов ИСО 9001:

- а) 7.1 (обоснование – компания не проводит разработку технологии);
- б) 7.3 (обоснование – технические условия организация получает от заказчика);
- в) 7.5.4 (обоснование – компания не получает от заказчиков ни материалов, ни комплектующих, ни оборудования, а приобретает все это самостоятельно).

Вопрос: Насколько обоснованы указанные исключения в каждом из этих случаев?

1-15 (К). Компания осуществляет бизнес-деятельность, связанную с оказанием услуг по оптовой закупке, временному хранению и доставке потребителю по его заявкам небольших партий комплектующих. Во время анализа документации СМК выяснилось, что компания исключила из числа требований ИСО 9001 раздел 7.5.5.

Вопрос: Насколько обосновано данное решение?

1-16 (К). Во время анализа документации СМК организации, оказывающей услуги по техническому контролю и надзору за ходом строительства, аудиторы посчитали необоснованным исключение из СМК требований раздела 7.5.2 ИСО 9001. В качестве аргумента они привели следующее соображение: *«Прав был контролер или нет – можно будет узнать только после того, как объект будет построен и начнет эксплуатироваться. Значит, действия по контролю – специальный процесс».*

Вопрос: Правы ли аудиторы?

1-17 (К). Накануне сертификационного аудита промышленной компании в ходе проверки документации СМК выяснилось, что в число идентифицированных процессов СМК не вошли процессы, связанные с производством продукции, хотя в этой компании были идентифицированы и поставлены под соответствующие управление такие процессы, как «Маркетинг», «Закупки», «Проектирование и разработка», «Подготовка персонала», «Подготовка производства», «Поставка» и т.д.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 2.

1-18 (К). Наша компания оказывает инжиниринговые услуги в области строительства энергетических объектов. Компания участвует в тендере на строительство объекта, подготавливает технико-коммерческое предложение и контракт с заказчиком на строительство объекта. Проектная и рабочая документация разрабатывается специализированными организациями на договорных условиях с нашей компанией. Поставка оборудования (в том числе требующего проектирования) и материалов осуществляется на договорных условиях с предприятиями-изготовителями. Строительно-монтажные и пусконаладочные работы осуществляются специализированными организациями на договорных условиях с нашей компанией. На строительной площадке наша компания организует дирекцию по строительству объекта, которая координирует и контролирует деятельность субподрядных организаций.

Консалтинговая компания, помогающая нам в разработке документации СМК, считает, что на основании требований раздела 4.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 наша компания должна обеспечивать контроль за процессом проектирования в проектной организации и контроль за процессом изготовления оборудования, требующего проектирования, на предприятии-изготовителе, так как это процессы, передаваемые сторонним организациям.

Мы полагаем, что в структуре деятельности нашей компании процессов проектирования и изготовления продукции, требующей проектирования, никогда не было. Требования, которые мы предъявляем поставщикам на основе раздела 7.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (отбор, оценка и повторная оценка; предоставление планов качества для проектирования и изготовления; наличие СМК, отвечающей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001; проведение анализа проектной документации специализированными организациями; предоставление изготовителями актов исследования несоответствий в ответ на предъявленные рекламации и т.д.) вполне достаточны для управления поставщиками. Кроме того, неформальный контроль за этими процессами могут осуществлять только специалисты не ниже уровня специалистов проектной организации и предприятия-изготовителя, которых у нас нет в связи с тем, что мы никогда не «использовали» эти процессы в своей компании.

Вопрос: Правомерны ли применительно к нашей компании требования консалтинговой компании по осуществлению контроля за процессами изготовления оборудования, требующего проектирования, на предприятии-изготовителе и за процессами проектирования в проектной организации? Как трактуются требования ГОСТ Р ИСО 9001-2001 по контролю процессов услуг, оборудования и работ, фактически закупаемых у поставщиков (проектных организаций, предприятий-изготовителей, строительного-монтажных и пусконаладочных организаций) компанией, оказывающей инжиниринговые услуги?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 9.

1-19 (К). Завод-поставщик производит автомашины, шасси и запасные части к ним и продает их на основании договора поставки другому юридическому лицу – «Торговому дому». Далее «Торговый дом» на основании договора хранения передает эту закупленную, а также другую продукцию, являющуюся его собственностью, тому же заводу на хранение за соответствующее вознаграждение. В соответствии с договором хранения завод обязуется принять на хранение, обеспечить сохранность (в т.ч. противокоррозионную защиту) указанной продукции и по указанию «Торгового дома» вернуть ее «Торговому дому» или передать указанному им лицу.

Вопрос: Распространяются ли требования раздела 7.5.4 ИСО 9001 на продукцию, передаваемую «Торговым домом» заводу на хранение:

- а) в указанном выше случае;
- б) если, кроме описанного выше, завод передал «Торговому дому» на исполнение процесс поставки продукции завода потребителям и осуществляет менеджмент этого аутсорсингового процесса;
- в) если, кроме описанного в пункте б), «Торговый дом» передает заводу купленные ранее у завода автомобили для организации их отгрузки потребителю по железной дороге?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 11.

1-20 (К). Наша компания осуществляет ремонт железнодорожных вагонов. Для этого мы закупаем соответствующие материальные ресурсы, в основном – запасные части. В процедуру «Управление несоответствующей продукцией» мы включили три раздела: «Управление несоответствующей продукцией в процессе производства», «Управ-

ление несоответствующей продукцией, выявленной у потребителя» и «Управление несоответствующими материалами».

При анализе документации СМК аудиторы консалтинговой компании, помогающей нам создать СМК и подготовить ее к сертификации, сочли наличие последнего раздела критическим несоответствием, оформив это следующим образом:

Из процедуры «Управление несоответствующей продукцией» следует убрать управление несоответствующими материальными ресурсами, не прошедшими входной контроль, отделив это от управления несоответствующими услугами, относящимися к основной деятельности организации.

Сами аудиторы поясняют данное решение следующим: «При входном контроле нет управления несоответствующей продукцией. Это может быть только в процессе производства».

Вопрос: Насколько правы эти аудиторы?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 3.

1-21 (К). Наша организация находится в Республике Казахстан. При разработке СМК мы использовали наш национальный стандарт СТ РК 9001-2001 и в документах СМК делаем ссылки именно на него. Аудиторы же посчитали это несоответствием, потребовав заменить ссылки на этот стандарт ссылками на ИСО 9001:2000. Заметим, что мы для себя орган по сертификации пока не выбрали.

Вопрос: Насколько аудиторы правы?

Примечание. Взято из вопросов, поступивших в рубрику «Коллизии аудита» ММК.

1-22 (К). Наше предприятие изготавливает различные линолеумы, мастики, клеи для строительства и автомобильной промышленности.

У нас с 2000 г. действует сертифицированная СМК, построенная на основе требований ИСО 9001:2000 за исключением раздела 7.5.2. В Руководстве по качеству это было обосновано следующим образом: «На предприятии отсутствуют процессы производства, результаты которых не могут быть проверены последующими наблюдениями или измерениями. Все параметры продукции и процессов производства, предусмотренные требованиями НТД, определяются до отправки потребителю».

В 2006 г. при проведении сертификационного аудита в другом органе по сертификации аудиторы оформили следующее уведомление:

Действующие в организации специальные процессы не описаны в Руководстве по качеству.

Аудиторы считают: если мы проводим контроль физико-механических показателей только у образцов готовой продукции, а их результаты распространяем на всю партию, то процессы производства линолеума, мастик и клеев являются специальными.

Но у нас при производстве продукции контроль и регистрация параметров процесса и продукции проводится на различных стадиях, при этом все показатели, указанные в технических условиях, определяются до отправки потребителю. Более того, выпущенную продукцию мы дополнительно испытываем с помощью методов, моделирующих условия эксплуатации (например, для линолеумов мы испытываем истирание и усадку при различных температурах, для специальных линолеумов — воздействие бензина, для клеев — прочность связи, адгезию при различных температурах и т.д.).

Просим разъяснить, кто из нас прав?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 6.

1-23 (К). Наша организация осуществляет проектирование зданий и сооружений и имеет сертификат соответствия SMK требованиям ИСО 9001, выданный одним из авторитетных зарубежных органов по сертификации. В последнее время в адрес нашей организации стали поступать предложения от некоторых российских органов по сертификации дополнительно сертифицировать нашу SMK на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Понятно, что такое предложение не является само по себе чем-то противозаконным, и право принимать его или не принимать остается за самой организацией. Но мы столкнулись с другой ситуацией, получив однажды официальное письмо от компании-заказчика, с которой один из таких российских органов административно связан. В нем было сказано, что наличие сертификата, выданного именно этим органом, является обязательным условием подписания контракта на выполнение проектных работ.

Получается, что наличие сертификата, выданного «не своим» органом по сертификации, а органом, относящимся к другой Системе сертификации (несмотря на ее официальную аккредитацию), не

является для потребителя свидетельством функционирования SMK в соответствии с ИСО 9001. Но ведь стандарты ИСО серии 9000 являются общими и применимы ко всем организациям, независимо от типа и размера. Нам кажется, что единственной причиной, по которой сертификаты могут отличаться, является отличие в переводах ИСО 9001. Но ведь в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 заявлено, что его текст аутентичен ИСО 9001:2000 (п. 3 Предисловия к ГОСТ Р ИСО 9001-2001).

Мы признаем возможность и обоснованность проведения проверок нашей SMK со стороны своих заказчиков в виде аудитов второй стороны. И если заказчик не обладает соответствующим подготовленным персоналом, он, конечно, может нанять для этого специализированную организацию, в т.ч. и орган по сертификации. Но оплачивать это заказчик должен из своих, а не из наших средств.

На основании вышеизложенного просим разъяснить правомерность такой дополнительной «добровольно-обязательной» сертификации на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 7.

1-24 (К). Правомочно ли то, что аудит нашего Генерального директора проводит представитель руководства по качеству (директор по качеству)? Не нарушается ли при этом принцип независимости аудитора?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 11.

1-25 (К). Наша организация осуществляет железнодорожные перевозки собственным подвижным составом, а также ремонт железнодорожного подвижного состава, и имеет сертификат соответствия SMK, охватывающей эти виды деятельности, требованиям стандарта ИСО 9001.

При инспекционном аудите было зафиксировано следующее несоответствие:

Исключение из Руководства по качеству раздела 7.3 «Проектирование и разработка» — не правильно. Необходимо раздел разработать и включить в Руководство по качеству.

Осуществляемые нами собственным подвижным составом железнодорожные перевозки проводятся по существующей железной дороге согласно получаемой извне нормативной документации. Ремонт железнодорожного подвижного состава осуществляется также

согласно нормативной и технологической документации, разработанной специализированными железнодорожными организациями.

Необходима ли разработка процедур и включение раздела 7.3 «Проектирование и разработка» в Руководство по качеству по отношению как к железнодорожным перевозкам, так и к ремонту железнодорожного подвижного состава?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 12.

1-26 (К). Наше предприятие разрабатывает и производит различные технические средства для нефтегазовой отрасли. В заявке на сертификацию мы определили, что областью распространения СМК является «проектирование, разработка и изготовление технических средств...». Но аудиторы, проводившие предварительный аудит, настаивают на том, чтобы из области распространения СМК была изъята «разработка». При этом они аргументируют свое требование тем, что термин «проектирование» по отношению к продукции уже включает в себя понятие «разработка», и что это одно и то же. Соответственно, они требуют заменить словосочетание «проектирование и разработка» на «проектирование» везде по тексту как Руководства по качеству, так и других документов СМК.

Но ведь по определению, данному в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, термины «проектирование» и «разработка» используют не только как синонимы, но и для определения различных стадий единого процесса проектирования и разработки. В нашем случае это именно так: ведь разработку конструкторской документации для опытных образцов обычно называют именно «разработкой», а не «проектированием».

Просим разъяснить, насколько правы аудиторы?

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 3.

1-27 (К+Э+О). Наша организация разрабатывает и внедряет систему менеджмента, ориентируясь на три международных стандарта – ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:1999. Мы намерены создать единую интегрированную системы менеджмента, и хотим, чтобы по итогам ее сертификации (надеемся, что они будут положительными) в сертификате было указано именно это. Конкретно, что интегрированная система менеджмента нашей организации соответствует требованиям всех указанных стандартов. Вместе с тем в ходе предварительного контакта с представителями органа по сер-

тификации нам заявили, что сертификаты будут выдаваться на каждую систему менеджмента отдельно: на систему менеджмента качества – своей, на систему экологического менеджмента и систему менеджмента охраны труда – также свои.

Просим разъяснить, насколько обоснованно орган по сертификации отказывает заявителям в выдаче единого сертификата.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 4.

1-28 (К). Наше предприятие является филиалом ОАО «XXX». В ходе сертификационного аудита нашей СМК было зафиксировано следующее несоответствие:

«Стандарты организации» должны называться «стандарты общества».

Устранение этого несоответствия потребует переработку и переиздание всех стандартов, а, следовательно, больших затрат времени и труда. Вместе с тем у нас вызывает большое сомнение обоснованность этого несоответствия. Действительно ли аудиторы правы?

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 7.

1-29 (К). Наш завод изготавливает металлургическую продукцию, обладая полным циклом производства. До последнего времени мы производили продукцию по ГОСТам, ОСТам, российским ТУ и иностранным стандартам, т.е. не проектировали ее и не несли за это ответственности, поскольку использовали документацию на продукцию, разработанную другими организациями. По этой причине при сертификации нашей СМК мы исключили из нее требования раздела 7.3 ИСО 9001:2000, что было признано аудиторами обоснованным.

Недавно у нас появился новый крупный заказчик, который требует ужесточения допусков на продукцию (что нас не удивляет и устраивает) и выпуска на эту продукцию наших **СОБСТВЕННЫХ** технических условий. При этом ни назначение, ни другие характеристики продукции (кроме геометрических) не меняются.

Мы, конечно, сделаем это, поскольку не хотим терять важного для нас заказчика. Вместе с тем считаем, что при этом фактически никаких действий по проектированию и разработке продукции мы не осуществляем, а лишь документально закрепляем (в форме ТУ) требования потребителя, являющиеся дополнительными по отношению к тем, которые уже зафиксированы в действующих ТУ, разрабо-

танных другими. Поэтому, даже ПОСЛЕ разработки этих ТУ исключение требований раздела 7.3 из своей СМК мы по-прежнему считаем обоснованным.

Просим ответить: будет ли и аудиторами воспринята такая аргументация обоснованной при последующем аудите СМК?

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 12.

1-30 (К). В полученном нами отчете по сертификационному аудиту написано: «Объектом аудита СМК является область аудита СМК».

Просим разъяснить: действительно ли эти понятия тождественны?

Примечание. Взято из ММК, 2008, № 1.

1-31 (К). Система менеджмента качества нашего института сертифицирована и распространяется на проектирование горнодобывающих предприятий (рудников, шахт, карьеров), зданий, комплексов сооружений промышленного и гражданского назначения, осуществление функций генерального проектировщика и авторского надзора за строительством. В ходе первого наблюдательного аудита было зафиксировано следующее несоответствие:

В разделе 1.2 Руководства по качеству ошибочно исключен п. 7.5.1 МС ИСО 9001:2000.

Ранее при подготовке к сертификации мы действительно исключили из требований ИСО 9001 требования подраздела 7.5.1, посчитав, что они не относятся к процессам проектирования. Аудиторы же, как видно, оценили это как несоответствие. Поясните, кто из нас прав?

Примечание. Взято из вопросов, поступивших в рубрику «Коллизии аудита» журнала ММК.

1-32 (К). В документации по СМК гуманитарного вуза отмечено, что из требований ИСО 9001 по отношению к СМК, распространяющейся на предоставление образовательных услуг, исключены требования раздела 7.6. Обоснование этого исключения заключалось в том, что во время образовательного процесса не применяются средства измерения, требующие калибровки или поверки.

Вопрос: Насколько обосновано данное исключение?

1-33 (К+Э+О). При анализе документации выяснилось, что представителем руководства по системе менеджмента назначен заместитель главного контролера. Аудитор посчитал, что данного уровня недостаточно для обеспечения разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов СМК, а также для разработки, внедрения и поддержания в актуальном состоянии СЭМ и СМОЗиОБТ.

Вопрос: Насколько обосновано его заключение?

1-34 (К+Э+О). В отчете об анализе документации СМ зафиксирована следующая рекомендация:

Целесообразно уточнить в Руководстве по СМ область ее распространения на цеха предприятия, т.к. данные о количестве цехов в разделе «Краткая информация о предприятии» и в «Организационной структуре предприятия» (приложение В), расходятся.

Вопрос: Насколько обоснована такая рекомендация?

1-35 (К+Э+О). В отчете об анализе документации СМ зафиксирована следующая рекомендация:

Целесообразно отразить в Руководстве по СМ область применения СМ в соответствии с заявкой на сертификацию.

Вопрос: Насколько обоснована такая рекомендация?

1-36 (К). В отчете по проверке документации СМК проектной организации зафиксирована следующая рекомендация:

Целесообразно не исключать из области применения СМК раздел 7.6, т.к. организация использует для расчета или теоретического обоснования проекта программные продукты, которыми должна управлять в соответствии с требованиями данного пункта стандарта.

Вопрос: Насколько обоснована такая рекомендация?

1-37 (К). В Руководстве по качеству отмечено, что компания не получает от потребителя собственности, необходимой для изготовления продукции или входящей в ее состав. По этой причине компания исключила раздел 7.5.4 ИСО 9001 из применения в своей СМК.

Вместе с тем, в ходе аудита выяснилось, что поставку готовой продукции для одного из потребителей компания осуществляет в его таре, и это оговорено в контракте. Тара доставляется транспортом потребителя, проверяется на соответствие установленным требованиям представителями компании, принимается по акту, хранит-

ся какое-то время, затем загружается готовой продукцией и отправляется вместе с изготовленной продукцией на транспорте компании потребителю в сопровождении экспедитора. Там, после выгрузки продукции, тара опять проверяется на соответствие установленным требованиям, но уже представителями потребителя, и по акту передается экспедитором этим представителям.

Вопрос: Насколько обоснованным было решение организации об этом исключении?

1-38 (К+Э+О). В ходе сертификационного аудита машиностроительного предприятия выяснилось, что планирование планово-предупредительного обслуживания основного технологического оборудования осуществляет отдел главного механика, а сам ремонт, в том числе аварийный, – частично силами собственного ремонтно-механического цеха (РМЦ) на основе соответствующих наряд-заказов, а частично силами специализированных сторонних организаций на основе договоров. Приемку оборудования из ремонта осуществляет комиссия из представителей цеха-владельца оборудования, отдела главного механика и представителей соответствующих ремонтников. Результаты приемки оформляются актами.

Вместе с тем, аудиторы выяснили, что РМЦ не охвачен системой менеджмента предприятия, что было объяснено следующим образом: «Поддержание оборудования сертифицированных производств в рабочем состоянии входит в область применения СМ, но мы решили полностью осуществлять его на основе аутсорсинга – внешнего и внутреннего. Поэтому РМЦ в СМ нет».

Вопрос: Насколько обосновано данное решение?

1-39 (К+Э+О). В начале сертификационного аудита было установлено, что фактическая численность сотрудников, охваченных СМ на момент аудита, по отношению к численности, указанной в заявке на сертификацию, полученной органом по сертификации полгода назад:

- а) не изменилась;
- б) немного уменьшилась;
- в) немного увеличилась;
- г) существенно уменьшилась;
- д) существенно увеличилась.

Команда аудиторов решила не менять своего плана аудита, а отразить впоследствии фактическую численность в отчете по аудиту.

Вопрос: Насколько обоснованы действия аудиторов в указанных случаях?

1-40 (К+Э+О). Организация имеет лицензию на один из осуществляемых видов бизнес-деятельности, включенных в область сертификации СМ, но этот вид деятельности отсутствует в перечне заявленных видов деятельности, отмеченных в Уставе организации при ее регистрации.

Вопрос: Возможен ли аудит в этих условиях?

1-41 (Э). Организация имеет договор на передачу части своих промышленных отходов компании «XXX» для их последующей переработки и/или захоронения. В ходе первой стадии аудита СЭМ выясняется, что «XXX» не имеет лицензии на обращение с этими видами отходов, требующейся на основании соответствующего законодательства.

Вопрос: Можно ли проводить вторую стадию аудита?

1-42 (К). В заявке на сертификацию СМК инжиниринговой компании указано, что они применяют требования раздела 7.5.4 ИСО 9001, поскольку ведут реестр клиентов, содержащий сведения о контактных лицах и реквизитных позициях каждого клиента. Какой-либо другой собственности потребителя они не получают и не используют.

Вопрос: Насколько обосновано данное решение?

1-43 (К). При анализе документации СМК зафиксировано следующее несоответствие:

В Руководстве по качеству из области СМК необоснованно исключен раздел 7.3, хотя организация разрабатывает технологические карты, технологии процесса сварки, процессы СМК, техническую документацию и т.д.

Вопрос: Насколько обосновано это несоответствие?

2. АНАЛИЗ ДОКУМЕНТАЦИИ

2-1 (К+Э+О). При анализе документации СМ было выявлено, что установленный в организации порядок управления корректирующими и предупреждающими действиями описан:

- а) в единой документированной процедуре «Корректирующие и предупреждающие действия»;
- б) в документированной процедуре «Повышение результативности СМ»;
- в) в картах процессов «Корректирующие действия» и «Предупреждающие действия» соответственно;
- г) в соответствующих разделах Руководства по системе менеджмента.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены?

2-2 (К+Э+О). При анализе документации СМ установлено, что в документированной процедуре по проведению внутренних аудитов не установлены критерии аудита.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-3 (К). При анализе документации СМК организации, оказывающей услуги по переводу, выяснилось, что она в отдельных случаях привлекает для осуществления переводов (полностью или частично) внештатных переводчиков, выполняющих эту работу по разовым трудовым соглашениям. При этом:

- а) В разделе 7.4 Руководства по качеству к закупкам отнесены также «закупки услуг внештатных переводчиков». В связи с этим в организации установлен порядок их оценки, составлен список «допущенных» переводчиков, установлен порядок выдачи им задания и приемки их работы. Кроме того, в разделе 4.1 Руководства по качеству отмечено, что для выполнения работ по переводу применяется аутсорсинг.
- б) В Руководстве по качеству заявлено:
 - что аутсорсинг не применяется;

- что требования раздела 7.4 ИСО 9001 распространяются только на закупку компьютерной, множительной техники и программ автоматизированного перевода;
- что ответственность и полномочия лиц, выполняющих работу по переводам по трудовым соглашениям, установлены в этих документах;
- что квалификация сторонних лиц, привлекаемых для выполнения переводов, должна соответствовать требованиям к штатным переводчикам;
- что требования к выполнению переводов, выполняемых привлекаемыми переводчиками, их оформлению и контролю качества аналогичны требованиям, предъявляемым к штатным переводчикам.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены в каждой из них?

2-4 (К+Э+О). При анализе Руководства по СМ крупной машиностроительной компании в разделе «Оценка поставщиков» было указано, что «оценка осуществляется на основе специальной методики». При этом далее в тексте раздела:

- а) отсутствовала полная и точная ссылка на какую-либо документированную методику оценки поставщиков, и в перечне документации СМ, приведенной в приложении, никакого документа по этому вопросу не было;
- б) отсутствовала полная и точная ссылка на какую-либо документированную методику оценки поставщиков, хотя в перечне документации СМ, приведенной в приложении А, присутствовал документ «Методика оценки поставщиков»;
- в) была сделана ссылка на «Методику оценки поставщиков», приведенную в приложении А, и этот документ был в перечне документов, представленных для анализа.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены в этих случаях?

2-5 (К). В отчете об анализе документации СМК зафиксировано следующее несоответствие:

Не ясно, какие целевые показатели должны быть достигнуты процессом «Метрологическое обеспечение производства», как они связаны с целями предприятия? Критерии измерения этого процесса не связаны с целями предприятия в области качества.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-6 (К+Э+О). В ходе анализа документации СМ было зафиксировано следующее несоответствие в процедуре внутреннего аудита:

Алгоритм проведения внутренних аудитов предусматривает разработку корректирующих действий не по всем выявленным несоответствиям.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-7 (К+Э+О). В отчете о проверке документации СМ зафиксировано следующее несоответствие:

Определены записи, не соответствующие требованиям раздела 7.4 ИСО 9001, раздела 4.4.2 ИСО 14001 и раздела 4.5.2 OHSAS 18001.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-8 (К). В отчете о проверке документации СМК было зафиксировано следующее несоответствие в процедуре управления проектированием:

Отсутствует информация о механизме верификации и валидации проекта на каждой запланированной стадии проектирования.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-9 (К). В отчете о проверке документации СМК зафиксирована следующая рекомендация:

Целесообразно уточнить количество и взаимосвязь процессов СМК, т.к. в Руководстве по качеству в документе «Схема взаимодействия процессов» (приложение И) указан 21 процесс, а в документе «Процессный ландшафт» (приложение Д) определены 11 процессов.

Вопрос: Насколько она обоснована?

2-10 (К+Э+О). В ходе анализа документации СМ было выяснено, что «Политика в области качества, экологии и охраны труда»,

приведенная в Руководстве по СМ, не содержит в себе обязательств высшего руководства

- соответствовать требованиям,
- соблюдать применимые к ее экологическим аспектам законодательные и нормативные требования, а также другие применимые к ее экологическим аспектам требования, с которыми организация соглашается,
- обеспечить соответствие применимым законодательным и нормативным требованиям, а также другим требованиям, с которыми организация соглашается, относящимися к ее опасностям в отношении ОЗиОБТ, но эти обязательства содержатся в тексте Руководства по СМ в разделе «Заявление руководства».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-11 (К). При анализе документации СМК зафиксировано следующее несоответствие:

Какие целевые показатели должны быть достигнуты процессом «Закупки»? В целях предприятия нет показателей, связанных с этим процессом.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-12 (К). При анализе документации СМК зафиксировано следующее несоответствие, касающееся процедуры «Управление записями по качеству»:

Установленный вид записей по разделу 7.1 не соответствует требованиям: требования ИСО 9001 по разделу 7.1 касаются вопросов планирования создания продукции и соответствующего подтверждения этого планирования (записей).

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-13 (К). В ходе анализа документации СМК проектной организации было выявлено, что среди идентифицированных процессов СМК нет процесса, относящегося к деятельности по проектированию.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-14 (К). В ходе анализа документации СМК проектной организации было выявлено, что единственной целью идентифицированного процесса СМК «Проектирование» является следующее: «Обеспечение ритмичности выпуска проектов».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-15 (К+Э+О). В ходе анализа документации СМ было установлено, что в ней не описаны:

- а) механизм внутренней коммуникации по вопросам результативности СМК;
- б) механизм внутренней коммуникации относительно своих экологических аспектов;
- в) механизм внутренней коммуникации в отношении своей СМОЗиОБТ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены?

2-16 (К). При анализе документации СМК было выяснено, что в Руководстве по СМ описаны:

- а) порядок сбора и анализа данных для демонстрации пригодности и результативности СМК и оценки того, где может быть осуществлено постоянное повышение результативности СМК;
- б) порядок анализа СЭМ со стороны руководства;
- в) порядок установления целей в области ОЗиОБТ.

При этом никаких ссылок на какие-либо другие процедуры по этим вопросам в Руководстве по СМ нет.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены?

2-17 (К+Э+О). В ходе анализа документации СМ выяснилось, что в процедуре проведения внутренних аудитов СМ предусмотрено следующее: проверка соблюдения всех требований ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 должна проводиться не менее двух раз в год, а проверка каждого подразделения, охваченного СМ, — не менее одного раза в год. Другими словами, так называемый «полноценный

аудит» СМ планируется проводить два раза в год, а «полный аудит» — раз в год. При этом анализ СМ со стороны высшего руководства запланировано проводить по итогам полугодий.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-18 (К+Э+О). При анализе документации СМ было установлено, что в разделе «Внутренняя коммуникация» Руководства по СМ описан порядок проведения плановых и внеплановых совещаний у руководства компании, на которых в качестве обязательных в повестку дня включаются все вопросы, относящиеся к внутренней коммуникации, предусмотренные в разделах 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 ОHSAS 18001. При этом описанный порядок:

- а) предусматривает
- б) не предусматривает доведение информации о результатах обсуждения и принятых решениях до сведения всех сотрудников предприятия.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены?

2-19 (К). При анализе документации СМК в Руководстве по качеству выявлено следующее обоснование изъятия из применения к СМК требований раздела 7.3 ИСО 9001:

На СМК распространяются все требования ИСО 9001:2000 за исключением раздела 7.3, поскольку компания не осуществляет проектирование и разработку выпускаемой продукции.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-20 (К+Э+О). При анализе документации СМ выяснилось, что ни в Руководстве по СМ, ни в других представленных документах не определена ответственность за выполнение требований соответствующих разделов ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-21 (К+Э+О). При анализе документации СМ зафиксировано следующее несоответствие:

Не предусмотрено, чтобы политика в области качества, экологии и охраны труда создавала основу для постановки и анализа соответствующих целей.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-22 (К). При анализе документации СМК зафиксировано следующее несоответствие:

Подпроцесс «Планирование технологической подготовки производства» включен также и в процесс «Проектирование». Где же он должен присутствовать на самом деле?

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-23 (К). При анализе документации СМК было зафиксировано следующее несоответствие:

Мониторинг, измерение, анализ и улучшение, необходимые для обеспечения соответствия процессов СМК, должны осуществляться постоянно, а не два раза в год, как это указано в Руководстве по качеству.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-24 (К+Э+О). При анализе документации СМ зафиксировано следующее несоответствие:

В цели внутренних аудитов, указанных в процедуре №... «Внутренние аудиты СМ», не включено установление того, что СМ соответствует запланированным мероприятиям в области менеджмента качества, экологического менеджмента и менеджмента ОЗиОБТ, а также собственным требованиям организации.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-25 (Э+О). При анализе документации СМ выяснилось, что в текстах экологической политики и политики в области ОЗиОБТ отсутствует какая-либо информация о характере и особенностях осуществляемой организацией бизнес-деятельности и выпускаемой продукции.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-26 (Э). При анализе документации СЭМ выяснилось, что методика оценки экологических аспектов предусматривает интегральную оценку их значимости на уровне предприятия в целом, в подразделениях же предусмотрено лишь составление своих перечней экологических аспектов и определение уровней их воздействия на окружающую среду.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-27 (К+Э+О). При анализе документации СМ выяснилось, что порядок внутренней коммуникации по вопросам, содержащимся в разделах 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 OHSAS 18001, установлен путем внесения соответствующих изменений в положения о подразделениях, должностные инструкции высших руководителей, положение о проведении совещаний и положение о Координационном совете по СМ. Никаких специальных процедур по этим вопросам в организации нет.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-28 (К+Э+О). При расширении своей СМК путем включения в нее СЭМ и СМОЗиОБТ в организации не стали разрабатывать отдельные Руководств по СЭМ и СМОЗиОБТ, а доработали имеющееся Руководство по СМК.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-29 (К). При анализе документации СМК установлено, что последовательность процессов СМК описана в Руководстве по качеству, а их взаимодействие – в самостоятельных картах по каждому процессу.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-30 (К+Э+О). В нашей организации документированные процедуры выполнены в форме стандартов предприятия (СТП) – в соот-

ветствии со сложившейся практикой разработки нормативной документации.

При проведении сертификационного аудита аудиторы высказали замечание о несоответствии наименования существующих в организации нормативных документов (процедур) требованиям п. 4.2.1(в) ГОСТ Р ИСО 9001-2001, а именно: в наименовании шести требуемых стандартов документов, по их мнению, должно присутствовать слово «процедура».

Вопрос: Насколько правы аудиторы?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 5.

2-31 (К+Э+О). При анализе документации СМ выясняется, что целый ряд рабочих инструкций и методик (документы третьего уровня), на которые делаются ссылки в утвержденных к применению стандартах предприятия (документы второго уровня), отсутствуют: их еще не разработали и/или не успели официально утвердить и ввести в действие.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

2-32 (К). Аудиторы, проводившие проверку системы менеджмента качества, определили как несоответствие следующее:

В процедуре ПСМК-NN-2003 к записям отнесены все документы, обращающиеся на предприятии, тогда как в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 предполагается выделение и отнесение к записям только документов, имеющих отношение к качеству.

Вопрос: Правомерно ли считать отмеченное аудитором обстоятельство несоответствием, и если – да, то какими должны быть действия по его устранению?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 8.

2-33 (К). Во время сертификационного аудита нашей СМК было зафиксировано следующее не критическое несоответствие по п. 7.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001:

Не представлена процедура остановки и возобновления производства.

Наше предприятие – опытное, действует уже много лет. Номенклатура изделий большая, но объем выпуска невелик. При возник-

новении проблем вопросы решаются на оперативных совещаниях у начальника производства. Поэтому мы считаем разработку специальной документированной процедуры по этому вопросу нецелесообразной. Кто из нас прав: мы или аудиторы?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 12.

2-34 (К). Во время сертификационного аудита у нас возникла спорная ситуация. Аудиторы отметили следующее не критическое несоответствие по п. 4.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2001:

Разработанные СТП предприятия не идентифицированы с перечнем процессов предприятия.

Мы же считаем, что аудиторы не правы. Во-первых, в п. 4.2.3 требование об идентификации СТП с перечнем процессов предприятия отсутствует. Во-вторых, в нашем Руководстве по качеству содержится схема документации СМК («дерево процессов»), в верхней части которой указаны требования разделов, подразделов, пунктов и подпунктов ГОСТ Р ИСО 9001-2001, а в нижней – документы СМК (СТП, инструкции, методики, положения), обеспечивающие выполнение этих требований. Таким образом, идентификация процессов и СТП обеспечивается по вертикали «сверху – вниз». Создание обратной схемы, а именно, от СТП к процессам, мы считаем нецелесообразной. Кто из нас прав?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 2.

2-35 (К). Система менеджмента качества нашей организации распространяется на комплексное проектирование различных объектов, и два года назад была сертифицирована на соответствие требованиям ИСО 9001.

При проведении второго инспекционного аудита аудиторами было сделано замечание о том, что «не разработана методика оценки удовлетворенности потребителей процессов внутри организации» и предложено подготовить мероприятия по устранению этого замечания.

По нашему мнению, это замечание неправомерно.

Международный стандарт ИСО 9001 требует проведения мониторинга степени удовлетворенности потребителей основной продукции, т.е. «внешних» потребителей. Хорошо, конечно, когда в организации к «внутренним» потребителям (т.е. к коллегам по работе) относятся как к потребителям «внешним», и оценивают их удовлетворенность теми «полуфабрикатами», которые они получают от сво-

их коллег. Именно на это нацеливает нас стандарт ИСО 9004:2000, говоря об учете интересов всех заинтересованных сторон и о повышении эффективности СМК. Но этот стандарт, в отличие от ИСО 9001, носит лишь рекомендательный характер. Или с ИСО 9004:2000 уже что-то произошло? Кто из нас прав?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 10.

2-36 (К). Наше предприятие осуществляет производство разработанных нами же изделий радиоэлектроники. В ходе инспекционного аудита аудиторы зафиксировали следующее несоответствие:

Отсутствует процедура проведения метрологической экспертизы конструкторской документации на изготовление изделий радиоэлектроники.

Метрологическую экспертизу мы не проводим, так как этого не требует заказчик. Ранее прецедентов с наличием подобных требования тоже не было, поэтому у нас нигде и не предписано, что она должна проводиться.

Мы считаем, что требование аудиторов необоснованно, так как ни в стандарте ИСО 9001, ни в каком-либо документе заказчика нет прямых требований о выполнении нами метрологической экспертизы конструкторской документации.

Просим разъяснить, кто из нас прав?

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 6.

2-37 (К+Э+О). При анализе документации СМ зафиксировано следующее несоответствие:

Представленная в Руководстве по СМ область применения СМ не включает описание организационной структуры управления организацией.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

2-38 (К+Э+О). При анализе документации СМ зафиксировано следующее несоответствие:

В методологической инструкции МИ № ... не предусмотрена процедура оценки результативности обучения и подготовки специалистов предприятия.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

2-39 (К+Э+О). При анализе документации зафиксировано следующее несоответствие:

Область применения СМ в руководстве по СМ не соответствует тексту, приведенному в заявке на сертификацию:

- а) в Руководстве по СМ написано, что СМ распространяется на «производство и поставку продукции из ...», а в заявке — на «производство и выпуск продукции из ...»;*
- б) в Руководстве по СМ написано, что СМ распространяется на «производство и выпуск продукции из ...», а в заявке — на «производство и поставку продукции из ...»;*
- в) в Руководстве по СМ написано, что СМ распространяется на «производство изделий из металла...», а заявке на сертификацию — «изготовление изделий из металла...».*

Вопрос: Насколько они обоснованы?

2-40 (К+Э+О). При анализе документации зафиксировано следующее несоответствие:

В Руководстве по СМ написано, что система «распространяется на подразделения предприятия, входящие в структуру химического, машиностроительного, изотопного производств и производства магнитных носителей», а в заявке на сертификацию указаны только первые три производства.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

2-41 (К+Э). При анализе документации зафиксировано следующее несоответствие:

В Руководстве по СМ в качестве ссылочных документов указаны недействующие издания ИСО 9000:2000 и ИСО 14001:1996.

Вопрос: Насколько оно обосновано?

3. ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИТА

3-1 (К). В плане аудита указано: в производственном подразделении ХХХ планируется проанализировать два процесса СМК («Планирование создания продукции» и «Выпуск продукции»), а так-

же выполнение требований разделов 4.2.3; 7.5.2; 7.5.3; 8.2.4 и 8.5.2 ИСО 9001.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-2 (К). На предприятии численностью 50 человек идентифицировано 12 процессов СМК. В плане сертификационного аудита запланировано проанализировать все процессы СМК на соответствие их требованиям разделов 4.1 и 8.2.3.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-3 (К+Э+О). В плане сертификационного аудита организации, бизнес-деятельностью которой является «выполнение проектных и проектно-исследовательских работ», не предусмотрено посещение мест, где осуществляются проектно-исследовательские работы.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-4 (К+Э+О). В плане сертификационного аудита крупного предприятия запланировано посещение всех пяти производственных цехов с численностью работающих от 200 до 800 человек по одному аудитору на каждый цех продолжительностью по 4 часа с анализом во всех цехах следующих требований:

- а) 4.2; 5.4.1; 5.5.1; 7; 8.2.4; 8.3; 8.5 ИСО 9001;
- б) 4.3.3; 4.4.1; 4.4.5; 4.4.6; 4.5.1; 4.5.3; 4.5.4 ИСО 14001;
- в) 4.3.3; 4.4.1; 4.4.5; 4.4.6; 4.5.1; 4.5.3; 4.5.4 OHSAS 18001.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-5 (К+Э+О). В плане сертификационного аудита производственной компании запланированы одинаковые трудозатраты аудиторов на посещение как основных производственных подразделений, так и отдела закупок, отдела маркетинга, отдела подготовки персонала, отдела технического контроля, отдела надежности, службы охраны труда, экологической службы, юридической службы, аналитической лаборатории и отдела стандартизации.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-6 (К+Э+О). В плане аудита:

- а) крупного,
 - б) малого промышленного предприятия
- предусмотрено, что команда из нескольких аудиторов работают совместно 50% времени, отведенного на аудит.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-7 (К+Э+О). План наблюдательного аудита начинается так:
9.00 – Вступительное совещание. Представление целей и порядка проведения аудита.

Присутствуют: Генеральный директор, руководители проверяемых подразделений.

9.15 – Уточнение плана аудита. Анализ изменений в СМ, а также деятельности по устранению несоответствий, выявленных в ходе предыдущего аудита, и реализации корректирующих действий.

Присутствуют: Уполномоченный по СМ.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-8 (К+Э+О). В плане аудита крупной компании предусмотрено, что соответствие СМ требованиям раздела:

- а) 4.2.3 ИСО 9001,
- б) 4.4.5 ИСО 14001,
- в) 4.4.5 OHSAS 18001

анализируется в 16 подразделениях.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-9 (К+Э+О). В плане наблюдательного аудита запланировано, что анализ деятельности по устранению несоответствий, выявленных в ходе предыдущего аудита, и реализации соответствующих корректирующих мероприятий будет проводиться:

- а) в первый день аудита;
- б) в последний день аудита.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в каждом из этих случаев?

3-10 (К+Э+О). В плане сертификационного аудита крупного предприятия, которое не проводило предварительного аудита, на беседу с генеральным директором запланировано 40 минут.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-11 (К). В плане наблюдательного аудита не запланировано проведение анализа ни одного процесса СМК.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-12 (К+Э+О). В плане аудита подразделения на анализ шести разделов:

- а) ИСО 9001,
- б) ИСО 14001,
- в) OHSAS 18001 запланировано 30 минут.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-13 (К). В плане аудита предусмотрено проанализировать соблюдение требований ИСО 9001 в следующих подразделениях:

- а) раздел 6.2 – в информационном отделе;
- б) раздел 6.3 – в отделе кадров;
- в) раздел 8.1 – только один раз и при этом в информационном отделе;
- г) разделы 7.5.1, 7.5.2 и 7.5.3 – в отделе маркетинга;
- д) раздел 5.5.3 – только у директора;
- е) раздела 5.5.1 – три раза: в юридическом отделе, у вице-президента по экономике и на участке сборки одного из цехов.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-14 (Э+О). В плане аудита предусмотрено проанализировать соблюдение требований ИСО 14001 и OHSAS 18001 в следующих подразделениях:

- а) разделы 4.3.1 обоих стандартов – в отделе кадров;
- б) разделы 4.3.2 обоих стандартов – только один раз в юридической службе;
- в) разделы 4.4.1 обоих стандартов – три раза: в отделе капитального строительства, у вице-президента по экономике и в одном из цехов;
- г) разделы 4.4.2 обоих стандартов – в информационном отделе;
- д) разделы 4.4.3 обоих стандартов – только у директора;
- е) разделы 4.4.6 обоих стандартов – в складском хозяйстве.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-15 (К+Э+О). В плане аудита:

- а) не запланировано время на подготовку к заключительному совещанию;
- б) запланировано 3 часа на подготовку к заключительному совещанию.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-16 (К+Э+О). В плане аудита:

- а) ежедневно запланировано 30 минут для обсуждения с уполномоченным по аудиту итогов прошедшего дня;
- б) не планируется время для обсуждения с уполномоченным по аудиту итогов прошедшего дня.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-17 (К). В плане наблюдательного аудита в производственных подразделениях запланировано проверить деятельность по разделу 7.5.2 ИСО 9001, который во время сертификационного аудита был признан обоснованно исключенным из применения в СМК.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-18 (К). В плане сертификационного аудита крупного предприятия у генерального директора запланировано проверить деятельность по следующим разделам: 4.1; 4.2.1; 5; 6.2; 7.1; 8.3; 8.5.1.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование?

3-19 (К+Э+О). В плане сертификационного аудита в цехе по ремонту КИПиА запланировано проверить деятельность следующих разделов:

- а) 8.2.3 ИСО 9001;
- б) 8.2.4 ИСО 9001;
- в) 4.5.1 ИСО 14001;
- г) 4.5.2 OHSAS 18001.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-20 (К+Э+О). На аудит склада готовой продукции предусмотрено 4 часа, в течение которых должен быть проведен анализ выполнения требований следующих разделов:

- а) 7.5.1 и 7.5.5 ИСО 9001;
- б) 4.4.6 и 4.4.7 ИСО 14001;
- в) 4.4.6 и 4.4.7 OHSAS 18001.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-21 (К+Э+О). План аудита предусматривает проведение аудита генерального директора:

- а) в начале аудита;
- б) в середине аудита;
- в) в конце аудита.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-22 (Э+О). Проведение встречи с представителями соответствующих надзорных органов и представителями трудового коллектива организации запланировано:

- а) на первой ступени сертификационного аудита;
- б) на второй ступени сертификационного аудита.

Вопрос: Насколько обосновано такое планирование в указанных случаях?

3-23 (К+Э+О). Наша организация является достаточно крупной, осуществляет транспортировку грузов по железной дороге и ремонт подвижного состава. Система менеджмента качества сертифицирована в 2005 году. При очередном инспекционном аудите было зафиксировано следующее несоответствие:

План ежегодного внутреннего аудита составлен не равномерно в течение года, а проводится в течение недели.

Вместе с тем, за прошедшее время мы подготовили достаточное количество внутренних аудиторов, позволяющее проводить «срез» и анализ всей нашей СМК практически одномоментно, что представляется нам более рациональным. Просим ответить, действительно ли наш подход является несоответствием?

Примечание. Взято из вопросов, поступивших в рубрику «Коллизии аудита» журнала ММК.

3-24 (Э). В план проведения первой стадии аудита СЭМ машиностроительной компании не включен обход территории по периметру производственной площадки.

Вопрос: насколько обосновано такое планирование?

4. СИТУАЦИИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ВО ВРЕМЯ АУДИТА

4-1 (К). В ходе сертификационного аудита выяснилось, что после разработки и внедрения у себя СМК по модели ИСО 9001 пекарня, выпускающая два вида хлеба и один вид кондитерских изделий, отказалась использовать разработанные и применявшиеся ранее планы качества по каждому виду продукции. При этом руководство пекарни объяснило это так:

Мы считаем, что Руководство по качеству и описания процессов в достаточной степени определяют необходимые действия по гарантированию качества всех видов выпускаемой продукции.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-2 (К+Э+О). Во время аудита опросы сотрудников показали, что они не очень хорошо знакомы с содержанием политики руководства предприятия в области качества, экологии и охраны труда, хотя в курсе целей в области качества, экологии и охраны труда, относящихся к их подразделениям.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-3 (К). Компания оказывает услуги по доставке самосвалами до строительных площадок клиентов готовой бетонной смеси, изготавливаемой на бетонном заводе, не являющемся собственностью компании. В ходе сертификационного аудита выяснилось, что компания не установила требования к предельному времени нахождения машин в пути в зависимости от типа бетонной смеси, и не требует от водителей регистрации на бетонном заводе времени окончания за-

грузки самосвала, а на строительной площадке – времени прибытия туда самосвала со смесью.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-4 (К). В ходе аудита выяснилось, что проектирование новой продукции осуществляется без какого либо плана работ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-5 (К). В ответ на вопрос аудитора, каким образом высшее руководство доводит до сведения организации важность выполнения требований потребителя, генеральный директор заявил, что он полностью делегировал решение этой задачи своему заместителю:

- а) являющемуся представителем высшего руководства по СМК;
- б) не являющемуся представителем высшего руководства по СМК.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в указанных случаях?

4-6 (К). Компания производит бытовую электротехнику. В ходе сертификационного аудита выяснилось, что единственная цель в области качества, принятая месяц назад, гласит:

Снизить в текущем году затраты на гарантийное обслуживание на 10% по сравнению с прошлым годом.

Сразу после этого Генеральным директором было дано поручение всем подразделениям продумать и в течение квартала представить ему на утверждение соответствующие мероприятия по достижению указанной цели. На момент аудита таких предложений еще не поступило.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-7 (К+Э+О). Компания осуществляет разработку и на момент аудита производство опасной продукции. В ходе аудита аудиторы выяснили, что в компании не известен нормативный документ, который введен в действие соответствующим уполномоченным орга-

ном 3 месяца назад и содержит измененные обязательные требования, относящиеся к выпускаемой продукции.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-8 (К+Э+О). При аудите было установлено, что во время работы некоторые сотрудники работают в средствах индивидуальной защиты (например с аэрозольными фильтрами типа «Лепесток»), защитные характеристики которых:

- а) ниже требуемых действующими нормами;
- б) соответствуют действующим нормативным требованиям, но хуже защитных показателей, установленных самой организацией.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данных ситуаций, и если да, то насколько они выполнены?

4-9 (К+Э+О). В ходе аудита установлено, что оператор на своем рабочем месте ведет журнал, в который ежечасно записывает показания некоторых приборов. Журнал в конце смены просматривает и подписывает мастер смены в целях подтверждения того, что технологический процесс, обладающий к тому же важными экологическими аспектами и рисками для ОЗиОБТ, проходил в соответствии с требованиями, включая требования, относящиеся к экологическим аспектам и рискам для ОЗиОБТ. Журнал не имеет названия, графы не обозначены, срок и место хранения журнала после его заполнения не установлены, но журнал ведется давно, все привыкли к расположению граф, и заполняют его автоматически. На вопрос аудитора о том, является ли журнал записью системы менеджмента, уполномоченный по аудиту ответил, что не является, т.к. не включен в перечень документов, являющихся записями СМ, который утвержден директором компании.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-10 (К+Э+О). В Руководстве по СМ, с которым аудиторы ознакомились при анализе документации, сказано, что представителем

руководства по СМ является технический директор. При посещении организации аудиторы установили, что никакой приказ о его назначении его «представителем от высшего руководства по СМ» не издавался, но генеральный директор объявил об этом на совещании руководителей всех подразделений. При этом анализ должностной инструкции технического директора показал, что ответственность, обязанности и полномочия этого лица охватывают соответствующие требования разделов 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001.

Вместе с тем в ходе интервью с рядовыми сотрудниками выяснилось, что он известен им только как технический директор.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-11 (К+Э+О). При наблюдательном аудите выяснилось, что все внутренние аудиты СМ проводили привлеченные специалисты со стороны, и именно этот механизм заложен в организацию проведения внутренних аудитов СМ данной компании. При этом указанные специалисты:

- а) не имели никакой связи с сертифицировавшим организацию органом;
- б) являлись внештатными аудиторами органа по сертификации, но действовали на основе прямых личных контрактов с организацией на проведение внутренних аудитов;
- в) являлись штатными аудиторами органа по сертификации, но действовали на основе прямых личных контрактов с организацией на проведение внутренних аудитов в свое свободное время;
- г) являлись штатными аудиторами органа по сертификации и действовали по поручению руководства органа в рамках контракта между организацией и органом по сертификации на проведение внутренних аудитов.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-12 (К+Э+О). При наблюдательном аудите СМ во всех без исключения случаях на просьбу аудитора показать документы по кор-

ректирующим мероприятиям выяснялось, что это были не корректирующие мероприятия, а коррекции. На вопрос о том, проводился ли анализ причин несоответствий и степени влияния несоответствий при их повторном возникновении, было заявлено, что анализ проводился, и каждый раз было решено ограничиться коррекцией.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены, если:

- а) все рассмотренные примеры относились к несоответствиям, выявленным не в ходе внутренних аудитов СМ?
- б) в число рассмотренных примеров входили несоответствия, выявленные в ходе внутренних аудитов СМ?

4-13 (К+Э+О). Во время аудита было установлено, что на одном из технологических участков в связи с усложнением ответственной технологии, реализация которой сопровождается также значительным воздействием на окружающую среду и значительными рисками для ОЗиОБТ, уровень компетентности работавших там ранее операторов перестал удовлетворять новым требованиям. В связи с этим руководство предприятия:

- а) провело дополнительное обучение и аттестацию имеющегося персонала участка на соответствие новым требованиям;
- б) заменило персонал новым, имеющим необходимую подготовку;
- в) повесило на рабочих местах выписки из нового технологического регламента и провело инструктаж по ним имеющегося персонала;
- г) передало выполнение данного технологического передела в другой цех, где имеется персонал необходимой компетентности;
- д) ввело ранее не осуществлявшийся контроль качества продукции после указанного передела со стороны ОТК, а также увеличило частоту периодического контроля воздействий на окружающую среду и соблюдения правил по ОЗиОБТ?

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом из указанных случаев?

4-14 (К+Э+О). В ходе наблюдательного аудита установлено, что по технологическим требованиям, установленным в целях обеспечения соответствия продукции требованиям, а также по причинам, связанным со значительными экологическими аспектами и высокими рисками для ОЗиОБТ, в некоторые производственные цеха постоянно должен поступать сжатый воздух, требования к которому нормированы. Такой воздух производится на газокомпрессорной станции, оборудованной 6 одинаковыми установками. Для поддержания заданного давления в работе постоянно должны находиться 4 установки. Из оставшихся двух одна поддерживается в «горячем резерве», вторая подвергается полному разбору, ремонту и после приемосдаточных испытаний ставится в «холодный резерв».

Один раз в квартал по очереди одна из работающих установок останавливается на осмотр и ремонт. Вместо нее в работу вводят установку, находящуюся в «горячем резерве», а установку, находящуюся в «холодном резерве», переводят в режим «горячего резерва». Режим переключения установок (как плановый, так и аварийный) не приводит к нарушениям давления в магистральном воздуховоде сжатого воздуха.

Аудиторы установили, что заводом-изготовителем оборудования установлено, что для поддержания работоспособности установки ее полный разбор, осмотр и ремонт должен осуществляться:

- а) один раз в полтора года;
- б) один раз в два года;
- в) один раз в год.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в указанных случаях?

4-15 (К). В ходе аудита кирпичного завода установлено, что в компании не проводится выходной контроль продукции. При этом были получены следующие комментарии:

У нас традиционная, неизменная, испытанная веками технология. Мы строго следим за ее соблюдением, поэтому уверены в характеристиках выпускаемого кирпича и не проводим никакого приемочного контроля.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-16 (К). При аудите было установлено, что, в соответствии с одним из контрактов, в компании осуществляется сборка изделий из комплектующих деталей, по технологии и на оборудовании, полученных от потребителя. На вопрос о том, можно ли ознакомиться с записями результатов анализа контрактных требований, относящихся к продукции, аудиторы получили следующий ответ: «В данном случае наша компания не отвечает ни за разработку продукции, ни за технологию ее сборки, ни за закупку комплектующих деталей, ни за выбор технологического оборудования. Поэтому нам анализировать было нечего, и по этой причине мы, естественно, никаких записей не вели».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-17 (К). Сертифицированная компания осуществляет разработку и изготовление продукции, при этом в Руководстве по качеству, полученном накануне 1-го наблюдательного аудита и действующем в неизменном содержании со времени сертификации, сказано, что организация аутсорсинг не применяет.

В плане 1-го наблюдательного аудита в отделе главного конструктора было запланировано проанализировать соблюдение требований раздела 7.3 ИСО 9001. Во время аудита в качестве примера был выбран один из выполненных в период после предыдущего аудита контрактов, в котором компания брала на себя обязательство разработать и изготовить для потребителя партию новой продукции. На вопрос аудиторов о том, можно ли посмотреть на записи, подтверждающие, что анализ и верификация на соответствующих этапах проектирования были запланированы и проведены, от руководителя отдела была получена следующая информация:

В этом конкретном случае из-за увольнения нескольких конструкторов отдел не успевал провести проектирование в срок, и поэтому компания передала разработку продукции сторонней организации, заключив с ней договор субподряда и выдав соответствующее техническое задание на проектирование. Они выполнили работу в срок, мы проверили и валидировали их проектную документацию, что позволило своевременно поставить продукцию на производство, изготовить ее и передать потребителю.

Следует сказать, что ранее мы действительно никогда не привлекали к проектированию сторонние организации. Но полгода назад объем заказов резко вырос, и мы были вынуждены начать привлекать для проек-

тирования и разработки субподрядчиков. С данным субподрядчиком мы работаем полгода, неоднократно привлекали его для выполнения проектных работ. Мы оценили его, и он является у нас допущенным субподрядчиком самой высокой степени доверия. Поэтому, в качестве поощрения, мы решили при выполнении наших заказов разрешить им сократить объем бумажной работы, в том числе не представлять нам результаты анализа и верификации промежуточных этапов проектирования, хотя знаем (и проверяли это неоднократно), что они в ходе проектирования на соответствующих стадиях работ планируют, осуществляют и документируют деятельность по анализу и верификации.

По указанным причинам в отношении данного конкретного проекта мы Вам сейчас никаких записей представить не можем.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-18 (К). В ходе наблюдательного аудита СМК типографии было установлено, что три месяца назад она подписала с издательством контракт на печать книги, в котором был указан сорт бумаги для тиража. К моменту выполнения заказа указанного сорта бумаги в типографии в наличии не оказалось. Тогда, чтобы не срывать выпуск книги, издательство само поставило типографии бумагу требуемого сорта, уменьшив сумму подписанного ранее контракта на стоимость поставленной бумаги.

В дальнейшем, при нахождении бумаги на складе типографии, часть этой бумаги была залита водой с протекающей крыши и пришла в негодность. Тогда типография сама срочно закупила недостающую бумагу того же сорта за свой счет, своевременно напечатала необходимый тираж и передала заказ издательству, ничего не сообщив ему о происшедшем инциденте с протечкой.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-19 (К). В ходе наблюдательного аудита было установлено, что один из видов выпускаемой продукции подлежит обязательной сертификации, и был сертифицирован в установленном порядке органом по сертификации такой продукции.

Три месяца назад компанией из-за несоблюдения технологии была выпущена и поставлена потребителю небольшая партия данной продукции с несоответствиями, которые относились к требова-

ниям, подлежащим сертификации, но не затрагивали потребительских характеристик продукции. Партия была выпущена и поставлена на основании разрешения на отклонение, принятого:

- а) техническим директором;
- б) техническим директором и потребителем;
- в) потребителем.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом случае?

4-20 (К). В Руководстве по качеству компании указано, что сертифицируемым видом бизнес-деятельности компании является производство косметических наборов («теней»), которое включает в себя следующее:

- регулярное получение от заказчика значительного количества расфасованных в соответствующие «чашечки» косметических теней различных оттенков;
- раскладка их в соответствии со схемой, переданной заказчиком, в специальные футляры, предоставляемые заказчиком;
- помещение собранных футляров в цветные картонные упаковки, предоставляемые заказчиком;
- размещение упаковок с футлярами в контейнеры, также предоставляемые заказчиком;
- отправка по почте контейнеров по указанному заказчиком адресу.

На вопрос аудиторов о том, какие требования к осуществляемой деятельности установлены потребителем, и как убедиться, что они выполняются, заместитель директора по производству дал следующий ответ:

Никаких письменных требований нам не установлено, а устно потребитель требует следующего: уложить тени в футляр в соответствии со схемами укладки, которые он передал заранее, упаковать футляр в соответствующую цветную картонную упаковку и уложить в контейнер установленное количество упаковок.

За все это отвечает упаковщик, что написано в его рабочей инструкции.

Никаких дополнительных контрольных действий мы не осуществляем и никаких результатов не регистрируем. Если у потребителя возникнут претензии, то мы всегда сможем найти виновного, т.к. на

каждом контейнере стоит штамп с указанием идентификационного номера упаковщика. Наличие штампа проверяет кладовщик при приемке продукции от упаковщиков и без штампа продукцию на склад не принимает. Накладные на приемку продукции с подписями соответствующего упаковщика и кладовщика хранятся в бухгалтерии 10 лет. Порядок приемки продукции на склад установлен в документированной процедуре.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-21 (К). Организация не осуществляет сама деятельность по закупке необходимой ей металлопродукции, а поручила эту работу специализированной компании XYZ, с которой заключила контракт на оказание услуг по поставке металлопродукции в соответствии с заявками организации. В ходе сертификационного аудита на вопрос аудитора, можно ли ему ознакомиться со списком допущенных поставщиков металла и степенью управления ими, был получен следующий ответ:

Мы не оценивали истинных производителей металла, поскольку не покупаем продукцию непосредственно у них. Этим занимается компания XYZ, которую мы оценили (как оценили и всех других поставщиков) и признали приемлемой. Что касается объема управления с нашей стороны деятельностью XYZ, то мы проводим у себя входной контроль всей металлопродукции и, проанализировав его результаты за длительный период, решили, что никаких дополнительных действий в отношении данной компании проводить не надо.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-22 (К). Организация с СМК, сертифицированной по ИСО 9001, распространила в полном объеме порядок проектирования и разработки, установленный в разделе 7.3 ИСО 9001, на разработку своих технологических процессов, описав это в соответствующей процедуре. В ходе наблюдательного аудита было установлено, что в некоторых случаях при разработке технологических процессов не проводится документирование результатов анализа разработки, что предусмотрено указанной выше процедурой.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-23 (К). В ходе наблюдательного аудита на вопрос о том, в какой форме осуществлялась коммуникация с потребителями, был получен следующий ответ:

За прошедшее после предыдущего аудита время никаких жалоб от потребителей не поступало. Поэтому никаких контактов с потребителями в этот период у компании не было.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-24 (К). Организация имеет СМК, сертифицированную по ИСО 9001. Во время наблюдательного аудита выяснилось, что буквально накануне аудита одна из судостроительных компаний обратилась с просьбой разработать и изготовить партию складных индивидуальных спасательных средств (типа спасательных жилетов) из стального листа толщиной 2 мм для спасения пассажиров своих судов, терпящих бедствие в море, и организация:

- а) приняла заказ;
- б) отказалась от заказа.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом из указанных случаев?

4-25 (К). Год назад СМК фирмы, оказывающей услуги по чистке одежды, была сертифицирована. При этом сама чистка проводится в корпусе, расположенном отдельно от пункта приема и выдачи заказов. Во время наблюдательного аудита СМК аудиторы стали свидетелями следующего разговора между посетителем и менеджером отдела приема и выдачи заказов:

Посетитель: *«Я три дня назад сдал в чистку свой костюм, в котором было небольшое загрязнение. Я живу далеко, и добираться до вас мне не очень удобно. Я проезжал мимо, и хотя срок выполнения заказа, указанный в квитанции, еще не подошел, хотел бы узнать, может быть, его уже почистили? Я бы его тогда забрал».*

Менеджер: *«Я имею данные только о выполненных заказах, доставленных к нам сюда в пункт выдачи заказов. Может, Ваш заказ и выполнен, но я узнаю об этом только тогда, когда Вашу одежду привезут к нам в пункт. По квитанции Ваш заказ должен быть выполнен в течение недели, и обычно мы выполняем свои обязательства. Поэтому приходите через четыре дня или позвоните, тогда я смогу Вам точно*

сказать, выполнен Ваш заказ или нет. Сейчас же я ответить на Ваш вопрос не могу».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-26 (К). В ходе аудита было установлено, что в одном из цехов компании в процессе изготовления находится:

- а) опытная партия продукции;
- б) заказанная потребителем партия продукции.

Разработка изготавливаемой продукции осуществлялась самой компанией. В дальнейшем разговоре выяснилось, что изготовление идет на основе разработки, которая к моменту передачи ее в производство еще не была валидирована. На вопрос о том, когда это будет сделано, получен следующий ответ: «Это запланировано сделать после изготовления продукции и ее испытаний».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом из указанных случаев?

4-27 (К+Э+О). В ходе аудита при анализе областей ответственности и полномочий представителя руководства по СМ было установлено, что в них не входит поддержание связи с внешними сторонами по вопросам, касающимся СМ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-28 (К). Небольшая компания осуществляет деятельность в сфере услуг. При подготовке к сертификационному аудиту в ходе анализа документации СМК аудиторы в Руководстве по качеству прочитали, что в СМК компании не применяются требования раздела 7.4 «Закупки» ИСО 9001, поскольку компания для оказания своих услуг никаких материалов или комплектующих не приобретает.

В ходе аудита это подтвердилось. Но одновременно выяснилось, что компания на временной основе систематически привлекает для выполнения различных контрактов отдельных специалистов со стороны по трудовым соглашениям. Был представлен список таких специалистов, характеристики их компетентности и положительные отзывы о них руководителей других компаний.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-29 (К). В ходе наблюдательного аудита СМК в конструкторском отделе для анализа в качестве примеров были выбраны:

- а) только что принятый для выполнения план разработки нового изделия, в котором предусматривалось 6 стадий разработки, и
- б) план только что завершенных конструкторских работ, в котором предусматривалось 7 стадий разработки.

Было установлено, что по отношению к стадии № 3 в первом случае и к стадии № 4 во втором по их завершении никаких действий ни по анализу, ни по верификации, ни по валидации в соответствующем плане не предусматривалось, а во втором случае и не проводилось.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-30 (К). В ходе сертификационного аудита СМК выяснилось, что применительно к некоторым процессам, идентифицированным в СМК, не поставлены задачи по улучшению. При этом было дано следующее объяснение:

Данные процессы были оценены и признаны результативными. Поэтому мы ими решили пока не заниматься, обратив усилия на те процессы, которые пока являются недостаточно результативными.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-31 (К). В ходе предварительного аудита компании «abc», являющейся дочерней по отношению к компании «ABC», было выяснено, что сама «abc» материально-техническим снабжением материалов и комплектующих, входящих в состав выпускаемой продукции, не занимается. Это, по договору с «abc», делает материнская компания, поступаая следующим образом:

- в конце каждого квартала «abc» перечисляет «ABC» авансом деньги на покупку материалов и комплектующих, необходимых для производства выпускаемой продукции в следующем квартале;

- при поступлении от «abc» конкретной заявки «ABC» самостоятельно проводит поиск поставщика, заключает с ним договор на закупку в объеме заказа, оплачивает счет на покупку из перечисленных средств и организует доставку закупленных товаров на площадку «abc»;
- если перечисленные авансом деньги заканчиваются, «ABC» никаких операций не проводит, пока не будут сделаны новые авансовые платежи.

При этом аудиторы установили, что «abc»:

- а) исключила раздел 7.4 ИСО 9001 из своей СМК;
- б) не проводит оценки истинных производителей закупаемой продукции и не требует этого от «ABC».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в соответствующих случаях?

4-32 (К+Э+О). В ходе наблюдательного аудита было установлено, что в период после сертификационного аудита уволился сотрудник, назначенный генеральным директором представителем высшего руководства по СМ. Никто другой взамен него таким представителем назначен не был. В ответ на просьбу аудиторов объяснить, почему не был назначен новый представитель, генеральный директор заявил, что он пока еще не решил, кого именно назначать, поэтому функции, которые должен выполнять этот представитель, он временно возложил на себя, издав по этому поводу соответствующий приказ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-33 (К+Э+О). При аудите нескольких подразделений выяснилось, что руководство организации поставило перед каждым из них измеряемые цели в области качества, экологии и охраны труда. Вместе с тем, ни у одного из них не было плана мероприятий по достижению этих целей.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-34 (К+Э+О). В ходе аудита было выяснено, что требования к компетентности персонала в компании устанавливаются в должностных инструкциях и других документах, анализ которых показал, что во всех случаях эти требования касаются лишь уровня образования сотрудника и его трудового стажа в целом.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-35 (К). На участке окончательной сборки аудитор обнаружил, что при сборке применяются детали, переданные с механообрабатывающего участка без идентификации статуса годности.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-36 (К). При аудите выяснилось, что не проведено признание приемлемости (валидация) сварочного оборудования, применяющегося в процессе сварки, отнесенного в организации к специальным процессам, хотя режимы сварки и квалификация сварщиков периодически проходят валидацию, и это подтверждается соответствующими документами.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-37 (К+Э+О). В ходе аудита был выявлен единичный случай применения неуполномоченных средств измерений:

- а) контролер, осуществляющий окончательную проверку соответствия продукции требованиям потребителя, использовал для контроля средство измерения с просроченным сроком поверки;
- б) при анализе соответствия установленному критерию одного из параметров технологического процесса, влияющего на уровень воздействия этого процесса на окружающую среду, отнесенного к значительным экологическим аспектам, применялось средство измерений с просроченным сроком поверки;
- в) при оценивании соответствия установленным требованиям измерения фактических уровней одного из опасных для человека воздействий осуществлялось средством измерений с просроченным сроком поверки.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-38 (К+Э+О). При проведении первого наблюдательного аудита компании, сертифицированной в органе по сертификации Системы сертификации «XXX», на вопрос аудитора о том, проведен ли внутренний аудит СМ в период после сертификационного аудита, был получен следующий ответ:

Наша СМ сертифицирована не только в Системе сертификации «XXX». Полгода назад мы сертифицировались в Системе сертификации «YYY». Поскольку при этом была проведена квалифицированная экспертиза всей СМ, мы посчитали, что это даже лучше, чем если бы мы проводили такой аудит сами. По этой причине мы внутренний аудит не проводили, засчитав за него сертификационный аудит, проведенный экспертами Системы сертификации «YYY».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-39 (К+Э+О). Представителем от высшего руководства по СМ приказом назначен первый заместитель генерального директора. Его обязанности и права как соответствующего представителя изложены в «Положении о представителе высшего руководства по СМ» и охватывают требования ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001.

В ходе аудита выяснилось, что первый заместитель генерального директора находится в отпуске, а в период его отсутствия обязанности представителя по СМ исполняет директор по качеству. Делает он это на основании:

- а) следующей записи в разделе «Функции» своей должностной инструкции, утвержденной генеральным директором: **«Во время отсутствия лица, назначенного представителем от высшего руководства по СМ, исполняет его обязанности, изложенные в «Положении о представителе высшего руководства по СМ»;**
- б) соответствующего приказа Генерального директора;
- в) устной передачи ему соответствующих прав и обязанностей, сделанной первым заместителем генерального директора на

совещании всех руководителей подразделений, состоявшемся перед его отпуском.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом случае?

4-40 (К). В ходе аудита выяснилось, что для одного из идентифицированных в рамках СМК процессов была поставлена единственная цель: повысить индекс воспроизводимости процесса Ср до 1,33. Эта цель была достигнута в прошлом году. Новых целей перед процессом его владелец не ставил, т.к. посчитал, что добился от процесса на этом этапе всего, что нужно.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-41 (К+Э+О). Во время наблюдательного аудита на вопрос директору о том, как часто он проводит анализ функционирования СМ, получен следующий ответ:

Время, когда мы будем проводить следующий анализ функционирования СМ, зависит от результатов проведенного анализа. Если есть проблемы, мы можем провести анализ через месяц, если все идет хорошо – можем решить, что анализ следует провести через год.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-42 (К). В СМК компании идентифицирован всего один процесс – «Изготовление продукции». «Входом» к нему является заказ на изготовление продукции, «выходом» – продукция, поставленная потребителю. В карте процесса описана цель процесса: *«Своевременная и в полном объеме поставка потребителю продукции, полностью соответствующей установленным им требованиям»*. Владелец процесса – генеральный директор, он же является собственником компании.

Во время сертификационного аудита на вопрос о том, какие критерии используются для обеспечения результативности и управления этим процессом, получен следующий ответ:

Я – бизнесмен, поэтому особенно важным показателем для меня является получаемая прибыль. В связи с этим для оценки результатив-

ности этого процесса мною был установлен единственный критерий – получение прибыли в установленном размере.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-43 (К+Э+О). В качестве примеров предупреждающих действий аудиторам представили следующие виды деятельности:

1. нормоконтроль конструкторской и технологической документации;
2. метрологическая экспертиза технологической документации;
3. проведение планово-предупредительных ремонтов оборудования;
4. валидация специальных процессов;
5. поверка средств измерений;
6. подготовка и обучение персонала;
7. проведение внутренних аудитов;
8. «План мероприятий по повышению эффективности производства»;
9. контроль соблюдения технологии;
10. контроль деятельности по охране труда;
11. разработка действий по итогам анализа контрольных карт Шухарта;
12. работы по автоматизации учета движения сырья по цеху подготовки сырья;
13. модернизация оборудования для увеличения его производительности;
14. «План предупреждающих мероприятий по снижению себестоимости продукции»;
15. «План внедрения в производство оборудования для неразрушающего контроля механических свойств труб»;
16. внесение изменений в технологию производства;
17. мероприятия по постановке на производство новых видов изделий;
18. разработка типового проекта для сокращения сроков проектирования;
19. выполнение программ обучения персонала вопросам менеджмента качества, экологии и ОЗиОБТ;

20. замена железной форсунки на пластмассовую, что повысило КПД охлаждения компрессора на 40%;
21. замена изоляции на шлаковатном отсеке, что снизило теплоприток к аппаратам разделения воздуха;
22. приобретение новых приборов для улучшения измерений и мониторинга технологического процесса;
23. решение совещания при генеральном директоре о подготовке новой редакции «положения об аттестации рабочего персонала»;
24. изменение конструкции модуля зажигания для снижения уровня возвратов от потребителя;
25. внедрение автоматического напоминателя о приближении срока подачи отчета о выполнении задания в связи с резким увеличением количества заданий;
26. предложение к ОАО «ХХХ» о замене трубопроводов и материалов в проекте для предотвращения нестыковки проекта и существующих технологий монтажа;
27. поручение на изготовление новой конструкции устройства для повышения производительности сварочных работ;
28. подготовка заявки на получение лицензии на производство строительных работ в целях будущего расширения области применения СМ;
29. применение оригинальной схемы подъема пролетов мостов, что позволило уменьшить стоимость работ и увеличить скорость строительства в 3 раза;
30. создание новой должности «куратор объекта», что позволило оптимизировать скорость получения информации и принятия решений, а также упростить схему коммуникации с заказчиком;
31. мероприятия по борьбе с нечистоплотными конкурентами (пиратами), например фирмой «ХХХ»;
32. изготовление контрольного пульта проверки электрических параметров световодов АЛ-165 в целях повышения эффективности входного контроля;
33. подготовка резерва кадров на руководящие должности;
34. ввод в действие каскада реакторов очистки и монтажа линии затравки окиси алюминия, что повысило сортность конечного продукта;

35. разработка и реализация проекта изготовления привода новой конструкции для увеличения межремонтных сроков эксплуатации стержневых мельниц;
36. внедрение новой программы проектирования в конструкторском отделе;
37. внедрение оборудования для повышения стойкости штампов.

Вопрос: В каких случаях организация действительно привела примеры предупреждающих действий?

4-44 (К+Э+О). Во время наблюдательного аудита компании численностью 300 человек выяснилось, что, в соответствии с планами внутренних аудитов, за прошедший год проведен внутренний аудит всех разделов стандарта и всех подразделений, охваченных СМ, но при этом в отчетах по аудиту не зафиксировано ни одного несоответствия.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

- 4-45 (К+Э).** В ходе аудита было установлено, что два месяца назад:
- а) на заседании Совета по качеству было констатировано невыполнение отдельных пунктов плана работ по обеспечению безопасности труда;
 - б) на заседании Экологического совета было констатировано невыполнение отдельных пунктов программы достижения своих экологических целей.

Вместе с тем вплоть до времени аудита никаких дополнительных решений по этим поводам в организации принято не было, и эти пункты оставались невыполненными.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 и в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-46 (К). В ходе аудита на вопрос аудиторов о том, как осуществляется планирование развития СМК, директор компании дал следующий ответ:

Для нас очень важным является постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции. Поэтому развитие СМК мы связыва-

ем, в первую очередь, именно с этим. На текущий год мы запланировали на 10% расширить ассортимент, это и является нашим планом развития СМК.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-47 (К+Э+О). Во время наблюдательного аудита СМ выяснилось, что высшее руководство изменило ранее существовавший порядок и теперь планирует и проводит анализ СМ ежеквартально, при этом полный внутренний аудит проводится раз в год, а цели в области качества, экологии и охраны труда установлены на два года.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-48 (К+Э+О). В ходе аудита выяснилось, что не все подразделения компании, охваченные СМ, имеют установленные для них цели в области качества и/или экологические цели и/или цели в области ОЗиОБТ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-49 (К). В ходе аудита СМК выяснилось, что строительная компания заключила договор на поставку некоторых сложных видов строительных конструкций с фирмой, которую сама компания оценила как «ненадежного поставщика».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-50 (К+Э+О). Во время 2-го наблюдательного аудита выяснилось, что за период после 1-го наблюдательного аудита не был проведен аудит Генерального директора.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-51 (К). В ходе сертификационного аудита в механическом цехе аудиторы обнаружили, что токарь, постоянным заданием которого было разрезание закупленных стальных прутков разного диаметра

на заготовки, идущие затем на участок основного производства, использует для измерения длины заготовок:

- а) личную линейку, и она не включена в перечень средств измерения, подлежащих периодической поверке/калибровке;
- б) штангенциркуль организации, который включен в перечень средств измерений, подлежащих поверке/калибровке, но применялся с просроченным сроком межповерочного интервала. При этом
 - б-1) штангенциркуль берется из инструментальной кладовой, «закреплен» за этим токарем и выдается всегда ТОЛЬКО ему;
 - б-2) штангенциркуль берется из инструментальной кладовой, но может быть выдан и на другие рабочие места;
- в) выданную ему заготовку-образец.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в указанных случаях?

4-52 (К+Э+О). В ходе аудита было выявлено, что в цехе имеется 8 специализированных мастерских участков, а у начальника цеха имеется два заместителя с различными должностными обязанностями, отраженными в их должностных инструкциях. Оказалось, что:

- а) мастера не ознакомлены с должностными инструкциями заместителей начальника цеха;
- б) заместители начальника цеха не ознакомлены с должностными инструкциями мастеров.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в этих случаях?

4-53 (К). В ходе аудита СМК было выявлено, что при изготовлении продукции была проведена замена материала одной из деталей, входящей в состав изделия. Замена была осуществлена без согласования с потребителем на основе оформленной в установленном порядке «Карточки разрешения на замену материала», предусмотренной в процедуре «Проектирование продукции». При этом порядок

оформления указанной «Карточки...» согласование с потребителем также не предусматривает.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-54 (К). В ходе сертификационного аудита СМК было выявлено, что для оценки процесса СМК «Производство продукции» в качестве одного из критериев используется показатель «Выпуск продукции в запланированном объеме», который измеряется ежемесячно. СМК функционирует три месяца, полученные результаты таковы:

- а) 94%; 96%; 98%;
- б) 97%; 96%; 98%;
- в) 98%; 96%; 94%.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в этих случаях?

4-55 (К). В ходе аудита сборочного производства электронных устройств на рабочем месте настройщика с помощью осциллографа проводилась операция проверки и, при необходимости, подстройки величины разных сигналов. На вопрос аудитора о том, каково допустимое значение проверяемого в момент аудита сигнала, наладчик сказал: « $19,5 \pm 0,5$ мВ». При этом:

- а) никаких документальных свидетельств указанных пределов наладчик предоставить не смог, утверждая, что это значение он выбрал сам как специалист, исходя из опыта настройки данных устройств;
- б) никаких документальных свидетельств указанных пределов наладчик предоставить не смог, но утверждал, что знает документацию на настройку, и это значение он взял оттуда. В последствии оказалось, что:
 - б-1) в документации действительно указана эта величина;
 - б-2) в документации указана другая величина.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-56 (К). В ходе аудита отдела закупок было выявлено, что отдел ежемесячно приобретает по заказу цеха сборки припой на основании заявок начальника цеха, оформляемых на отпечатанных бланках следующего содержания: «В отдел закупок. На _____ ме-

сяц _____ года необходимо ___ прутков припоя. Начальник цеха сборки Иванов И.И. – *подпись*».

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-57 (К+Э+О). В ходе аудита на вопрос том, какие изменения произошли в СМ за период с прошлого аудита, были получены следующие ответы:

- а) количество процессов СМК увеличилось на 20%;
- б) мы вышли на новый рынок, и за счет этого наш объем производства вырос на 20%;
- в) мы на 20% обновили свой ассортимент выпускаемой продукции;
- г) мы обучили методам менеджмента качества, экологии и ОЗи-ОБТ 20 человек;
- д) мы обучили 20 новых внутренних аудиторов и теперь планируем проведение полноценного внутреннего аудита не раз в год, а ежеквартально;
- е) мы внедрили новые статистические методы управления процессами;
- ж) мы обновили 20% парка металлообрабатывающих станков;
- з) мы ввели в СМ деятельность по управлению экономикой качества;
- и) мы ввели 20 документированных процедур там, где ранее деятельность осуществлялась на основе устных договоренностей;
- к) мы достигли своих ранее поставленных целей в области качества, экологии и охраны труда и поставили новые;
- л) мы изменили технологию, и теперь наши выбросы уменьшились на 30%;
- м) мы внедрили новую, более производительную технологию, но она обладает новым видом опасного воздействия на человека. В связи с чем мы обеспечили работающих новыми соответствующими средствами индивидуальной защиты.

Вопрос: В каких случаях приведенные изменения можно действительно признать как изменения СМ?

4-58 (К). В ходе аудита СМК было выявлено, что статус контроля забракованной на входном контроле части партии деталей идентифицирован ярлыком «брак» неустановленной формы.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-59 (К+Э+О). В ходе аудита аудитор попросил сотрудника продемонстрировать ему по одной из ведущихся им записей за прошлый месяц по СМК, по СЭМ и по СМОЗиОБТ. На поиски указанных записей у сотрудника ушло:

- а) 10 секунд;
- б) 10 минут;
- в) на поиски записей у сотрудника ушел час, и они были представлены аудитору, когда он был уже в другом подразделении;
- г) сотрудник сказал, что записи по окончании месяца в установленном порядке он сдает в отдел ААА, а где именно они там находятся, не знает.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом случае?

4-60 (К). В Политике в области качества, действующей на момент сертификационного аудита, было заявлено, что основная цель компании в области качества – стать лучшими в отрасли. Далее в тексте сказано, что данное намерение руководство компании собирается реализовывать, в том числе, путем совершенствования конструкции двух из пяти основных выпускаемых изделий.

При первом наблюдательном аудите в конструкторском отделе выяснилось, что в течение последнего года из отдела никаких извещений об изменении конструкторской документации на эти два изделия не выходило.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-61 (К). В ходе сертификационного аудита СМК предприятия по производству электрогенераторов для автомобилей аудиторам в качестве примера корректирующих действий продемонстрировали решение Технического совета, касающееся устранения причин сле-

дующего дефекта: «задевание лопастями вентилятора стенок корпуса электрогенератора». Основанием для рассмотрения этого дефекта стал резко возросший уровень рекламаций по этому дефекту от сборочного автозавода – потребителя генераторов.

В ходе 1-го наблюдательного аудита команда аудиторов поинтересовалась ходом выполнения принятых корректирующих действий и убедилась, что они реализованы. При этом после реализации указанных корректирующих действий:

- 1) предприятие не предпринимало больше никаких действий, кроме устранения дефекта в возвращаемых вместе с рекламациями изделиях;
- 2) предприятие еще дважды после этого на заседаниях Технического совета разрабатывало и реализовывало дополнительные корректирующие действия.

Одновременно аудиторы установили, что после реализации первых корректирующих действий количество рекламаций от завода-потребителя:

- а) ежемесячно снижается, но они пока не исчезли;
- б) не изменилось;
- в) возросло.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в указанных случаях?

4-62 (К+Э+О). Во время аудита разделов 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001 на вопрос о том, каким образом обеспечивается сохранность документов в состоянии, позволяющем их легко идентифицировать, получены следующие ответы:

- а) оригиналы всех документов хранятся в службе стандартизации в папках по видам документов и по годам их принятия;
- б) на всех документах есть титульные листы с указанием вида (категории) документа и его полного названия;
- в) на всех документах есть цветная обложка, характерная для каждого вида (категории) документа;
- г) на всех документах на титульном листе кроме полного названия документа указаны условная кодировка типа документа, его учетный номер, номер издания, даты принятия и ввода в действие;

- д) на всех документах есть обложка с указанием даты выпуска документа и ввода его в действие;
- е) на всех листах документов есть информация, включающая в себя условную кодировку типа документа, его учетный номер и год издания.

Вопрос: Что из указанного в полной мере может служить доказательством выполнения анализируемого аудиторскими требованиями ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001?

4-63 (К+Э+О). В ходе аудита СМ на рабочих местах операторов были выявлены применяющиеся в работе технологические документы, в которые не были внесены изменения, но эти документы относились к области бизнес-деятельности, не относящейся к области сертификации СМ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-64 (К). В ходе наблюдательного аудита было выявлено, что поступающая из цехов-производителей в отдел сбыта продукция сопровождается документацией, в которой отсутствует реквизитная позиция, указывающая на соответствие продукции установленным требованиям.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-65 (К+Э+О). В ходе сертификационного аудита одного из цехов было выяснено, что все основные рабочие там – иностранцы, не знающие русского языка. При этом вся нормативная документация в цехе – на русском языке.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-66 (К+Э+О). В ходе сертификационного аудита одного из цехов было выяснено, что 30% применяемых средств измерения – не поверены (не калиброваны).

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-67 (К+Э+О). В ходе аудита СМ выяснилось, что на одном из рабочих мест в течение одной из производственных смен отпечатанные в типографии и соответствующие установленным формам протоколы контроля:

- а) параметров продукции,
 - б) технологических параметров, связанных с экологическими аспектами,
 - в) параметров, связанных с рисками для ОЗиОБТ,
- заполнялись не полностью. Оказалось, что эти протоколы велись лицом, временно замещающим штатного работника.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-68 (К+Э+О). Во время аудита цеха на рабочих местах были выявлены три экземпляра используемых в работе инструкций, на которых отсутствовали дата утверждения и ввода в действие и подпись лица, уполномоченного утверждать такие документы. При этом:

- а) все три инструкции были ксерокопиями одного и того же документа, применявшегося в разных местах;
 - б) все три инструкции были ксерокопиями разных документов;
- и
- 1) все инструкции по своему содержанию правильные;
 - 2) содержание всех инструкций в себе содержит ошибки.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в этих случаях?

4-69 (К). В ходе аудита было установлено, что в цехе № 2 «Ведомость технического осмотра» продукции, поступающей из цеха № 1, не содержала в установленном месте подписи мастера цеха № 1 об устранении несоответствия, выявленного при первичном поступлении продукции в цех № 2 и возврате ее в цех № 1 для доработки. При этом в цехе № 1 ведется журнал, где регистрируются все выявленные несоответствия (в т.ч. выявленные в цехе № 2) и все последующие действия с ними. В этом журнале указанное несоответствие за-

фиксировано, есть отметка об устранении несоответствия, а также подпись данного мастера, подтверждающая это.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-70 (К+Э+О). В ходе аудита одного из руководителей крупного подразделения, являющегося владельцем процесса СМК «ХХХ», а также одновременно уполномоченным по СЭМ и СМОЗиОБТ в подразделении, аудиторы попросили предоставить:

- а) описание процесса «ХХХ»;
- б) процедуру по идентификации экологических аспектов;
- в) процедуру по оценке рисков в области ОЗиОБТ.

В ответ аудиторы стали свидетелем следующего телефонного разговора руководителя со своим секретарем:

У нас есть ... (называется соответствующий документ)? Есть! Где? В моем книжном шкафу на верхней полке? Хорошо.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-71 (К). В ходе аудита бюро входного контроля закупаемой продукции аудиторы, после ознакомления с методиками входного контроля, попросили показать записи результатов входного контроля партии, принятой неделю назад. Оказалось, что в «Журнале входного контроля» относительно этой партии сделана итоговая запись «соответствует» без указания результатов измерений. В ответ на вопрос аудиторов начальник бюро заявил следующее:

Нашим стандартом предприятия на входной контроль предусмотрено проведение самого контроля в точном соответствии с методиками контроля, где установлен порядок отбора проб, средства измерения, требования к квалификации контролера, пределы приемлемости получаемых результатов, порядок идентификации статуса контроля, но при этом ведение записей самих результатов измерений установлено только тогда, когда выявляются несоответствия. Если результаты контроля положительные, в итоговой графе «Журнала входного контроля» контролер делает запись «соответствует», ставит свою подпись и всё. Если результаты отрицательные, то в соответствующие графы заносятся фактические значения несоответствующих параметров, в итоговой графе делается запись «не соответствует» и

контролер опять расписывается. Результаты контроля интересующей вас партии были положительными.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-72 (К+Э+О). В ходе аудита на рабочем месте мастера цеха энергоснабжения находилась изданная уполномоченным органом массовым тиражом книга «Правила технической эксплуатации тепловых энергоустановок». На вопрос аудитора мастеру являются ли эти правила обязательными для применения, был получен утвердительный ответ. На вопрос о том, чья это книга, получен ответ: «Моя личная». На вопрос, являются ли эти правила актуальными, получен ответ о том, что:

- а) мастеру точно известно, что никаких изменений в этот документ не вносилось;
- б) изменения в этот документ вносились, и они до сведения мастера доведены, хотя сами изменения хранятся в техническом отделе;
- в) мастер не знает, были ли изменены какие-либо положения в этом документе после его опубликования.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом из указанных случаев?

4-73 (К). Организация внедрила у себя СМК, взяв за основу стандарт ИСО 9001, и распространила ее на все осуществляемые виды бизнес-деятельности, в т.ч. и на производство стали. При обращении в орган по сертификации организация попросила провести сертификацию соответствия СМК требованиям ИСО 9001 только той ее части, которая распространяется на производство стали. В ходе сертификационного аудита было выяснено, что управление одним из идентифицированных в СМК процессов не в полной мере соответствует требованиям раздела 4.1 ИСО 9001. Этим процессом был:

- а) процесс «XXX», относящийся к другому виду бизнес-деятельности, не попавшему в область сертификации;
- б) процесс «Работа с пенсионерами», охватывающий все осуществляемые виды бизнес-деятельности;
- в) процесс «Деятельность по охране окружающей среды», относящийся только к деятельности по производству стали;

- г) процесс «Управление экономикой качества», охватывающий все осуществляемые виды бизнес-деятельности;
- д) процесс «Охрана здоровья и обеспечение безопасности труда», относящийся только к деятельности по производству стали.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-74 (К). Компания работает исключительно по контрактам с заказчиками. В процессе подготовки и подписания контракта согласовываются все требования заказчика. В качестве изучения удовлетворенности потребителя аудитор предоставляются данные по мониторингу информации, касающейся выполнения (невыполнения) компанией требований заказчика, указанных в контракте, как это требуется в п. 8.2.1 ГОСТ Р ИСО 9001–2001: «*Организация должна проводить мониторинг информации, касающийся восприятия потребителями соответствия организации требованиям потребителей, как одного из способов измерения работы системы менеджмента качества*». Аудитор полагает, что требование по изучению удовлетворенности потребителя не должно основываться на контрактных требованиях. Но ведь если нет требований заказчика, то нечего и «мониторить».

Вопрос: Как необходимо трактовать выполнение п. 8.2.1 ГОСТ Р 9001–2001?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 5.

4-75 (К). При посещении производственного участка аудитор обнаружил контрольные образцы (эталон) внешнего вида выпускаемых изделий, идентифицированные соответствующими бирками. При этом часть образцов была в загрязненном состоянии: слой пыли, масляные пятна и т.д.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-76 (К). В вузе на просьбу аудитора в качестве примеров записей для анализа выполнения требований раздела 4.2.4 ИСО 9001 были предъявлены:

- а) план работы кафедры на текущий семестр;
- б) расписание занятий;

в) журнал учета посещаемости.

Вопрос: Насколько данные примеры могут быть использованы в качестве запрашиваемых?

4-77 (К). При аудите СМК вуза на вопрос о том, что запланировано для развития СМК, получен следующий ответ:

Для нашего вуза очень важным является расширение перечня специальностей, по которым мы готовим выпускников. На будущий год мы запланировали начать подготовку по двум новым специальностям. Это и есть наш план развития СМК.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-78 (К+Э+О). В ходе аудита СМ было установлено следующее: порядок и периодичность проведения анализа СМ со стороны руководства определен в документированной процедуре и соблюдается; при последнем анализе были использованы входные данные, охватывающие требования раздела 5.6.2 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001; протоколы анализа включают в себя решения, охватывающие все требования раздела 5.6.3 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001.

Вопрос: Достаточно ли представленных свидетельств аудита для того, чтобы считать требования разделов 5.6 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001 выполненными?

4-79 (Э). Аудитируемое подразделение обладает большим количеством энергоемкого оборудования. В экологической политике руководства организации заявлено, что *«намерено обеспечить экономное расходование сырья, материалов и энергоресурсов»*. При этом среди экологических целей, установленных для данного подразделения, нет целей, относящихся к экономии энергоресурсов.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-80 (К+Э+О). В ходе аудита участка покраски было установлено, что, по предложению его начальника, в течение прошедшего полугодия главным механиком предприятия дважды корректировался первоначальный план-график планово-предупредительного обслуживания локальной вытяжной фильтровальной установки, при этом

фактический интервал между очередными действиями по обслуживанию в обоих указанных случаях превысил установленный.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-81 (Э+О). При аудите отдела снабжения было установлено, что технологи по согласованию с экологической службой и отделом охраны труда передали полгода назад в этот отдел перечень закупаемой продукции, имеющей значимые экологические аспекты и риски для ОЗиОБТ при их транспортировке и хранении. Вместе с тем, никаких изменений во взаимоотношениях с поставщиками этих материалов за прошедшее время не произошло.

Руководитель отдела объяснил это тем, что все закупки осуществляют не они, а специализированное подразделение материнской компании. Отдел же только передает туда соответствующие заявки и непосредственно с истинными поставщиками материалов не взаимодействует.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-82 (К+Э+О). При аудите производственного подразделения установлено:

- а) некоторые сотрудники во время работы не соблюдают установленные для их работы требования техники безопасности (например, работают без средств индивидуальной защиты, заходят в запрещенную для нахождения зону проведения опасных работ и т.п.);
- б) в некоторых рабочих зонах не соблюдаются требования по обеспечению безопасности проводимых работ (например, не ограждена зона проведения опасных работ и не вывешены соответствующие предупреждающие знаки, не проводится проверка на прочность применяемых погрузочно-разгрузочных приспособлений, отсутствуют средства тушения пожара, не работает аварийная сигнализация, нет аптечки первой медицинской помощи и т.п.).

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-83 (Э). При аудите в январе комплекса очистных сооружений аудиторы попросили показать результаты ежедневных анализов содержания вредных веществ в очищенной воде за отдельные месяцы прошлого года и за прошедшие дни января. При анализе «Журнала результатов анализов состава сбросных вод» было установлено, что в нем отсутствуют записи за три последних дня. При этом начальник комплекса пояснил следующее:

Результаты ежедневного анализа дежурный оператор комплекса заносит в этот журнал на основе телефонограмм, которые они получают из аналитической лаборатории. Журнал несколько дней назад во время очередной инспекции забрали представители территориального Управления охраны окружающей среды и вернули только сегодня. Мы его не успели заполнить, но сделаем это после вашего аудита, поскольку:

- а) в период отсутствия журнала на основе моего распоряжения данные анализов операторы записывали в «Оперативном журнале», откуда мы их перенесем в нужный журнал;*
- б) соответствующие операторы на основе моего распоряжения записывали результаты на любом листочке, показывали их сменному инженеру и, если результаты анализов не требовали оперативного вмешательства, просто выбрасывались. Сегодня мы внесем в журнал пропущенные данные на основе дополнительного запроса их в лаборатории;*
- в) обычно результаты очень похожи и операторы должны были их запомнить.*

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-84 (Э+О). В ходе аудита было установлено, что графики проведения противоаварийных тренировок в основных цехах предусматривают проведение таких тренировок раз в квартал, затрагивая каждый раз по очереди одну из позиций перечня потенциально возможных аварий. В двух из проверенных цехов эти перечни включали в себя:

- а) в цехе № 1 — четыре позиции;

- б) в цехе № 2 — десять позиций.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-85 (Э). В ходе аудита очистных сооружений было установлено, что, согласно технологическому регламенту, заданное значение рН сбросных вод должно поддерживаться с помощью дозатора подачи известкового молочка, включающегося автоматически в зависимости от данных рН-метра. Однако вскоре после ввода очистных сооружений в эксплуатацию автоматический дозатор сломался. Подача известкового молочка осуществляется вручную на основании показаний рН-метра, выведенных на панель оператора управления очистными сооружениями. Вместе с тем, никаких изменений в исходный технологический регламент внесено не было.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-86 (Э). При проведении аудита СЭМ в крупном автотранспортном цехе было установлено, что емкость для сбора отработавшего электролита находится в земляном приемке под наклоном без каких-либо упоров, что не исключает ее опрокидывания. Подход к ней затруднен из-за загромождения отходами металла. Отработавший электролит переносят вручную в открытых десятилитровых ведрах.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-87 (К+Э+О). Во время аудита отдела по подготовке кадров на вопрос, как оценивается результативность подготовки персонала, начальник сказал, что они используют три способа оценки, основанные:

для рабочих:

- а) на заключении квалификационной комиссии о присвоении или не присвоении соответствующего разряда;

для ИТР, специалистов и служащих:

- б) на представлении документов обучающей организации, подтверждающих прохождение соответствующего обучения, включающего в необходимых случаях результаты квалифика-

ционного тестирования (удостоверения, сертификаты, свидетельства и т.д.);

в) на итогах их аттестации, проводимой один раз в три года.

Вопрос: Насколько данные примеры могут использоваться для оценки результативности обучения и подготовки персонала?

4-88 (Э+О). При аудите подразделения было установлено, что в отношении:

а) его экологических аспектов, занимающих по итогам проведенной внутри цеха оценки верхние места по значимости,

б) его рисков для ОЗиОБТ, занимающих по итогам проведенной внутри цеха оценки верхние места по значимости,

никаких действий не предпринималось. На вопрос аудиторов были получены следующие объяснения:

Мы посчитали, что никаких действий можно не предпринимать, поскольку эти экологические аспекты и риски на уровне компании в целом не попали в группу значительных.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-89 (К+Э+О). При аудите электроцеха выяснилось, что отсутствуют доказательства ознакомления электромонтеров с действующими «Правилами эксплуатации электроустановок». На вопрос аудиторов был получен следующий ответ:

Получив новый документ, мы вносим его требования непосредственно в текст рабочих инструкций, с которыми сотрудников знакомим под роспись.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-90 (К+Э+О). При аудите цеха было установлено, что рабочая инструкция аппаратчика очень важной с точки зрения качества и опасной с точки зрения воздействия на окружающую среду и рисков для ОЗиОБТ установки содержала ссылки на конкретные разделы нескольких нормативных документов внешнего происхождения, которыми он также обязан руководствоваться в своей деятель-

ности. Вместе с тем, на рабочем месте аппаратчика этих документов не было. На вопрос аудитора он ответил:

Я должен ежегодно проходить аттестацию на знание соответствующих правил. Поэтому я приобрел все эти документы самостоятельно, и они находятся у меня дома. Мастер и мои товарищи об этом знают и при подготовке к аттестации используют мои экземпляры документов. Есть ли такие документы в нашем цехе – я не знаю. Меня ознакомили только с этой инструкцией.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-91 (К+Э+О). Во время аудита к аудиторам обратился один из сотрудников с просьбой повлиять на руководство организации. Суть дела: он внес предложение, направленное на повышение качества, снижение воздействия на окружающую среду и снижение рисков для ОЗиОБТ. В соответствии с установленным в организации порядком ему должны были дать ответ в течение двух недель. Прошел месяц, но ответа нет.

Вопрос: Как должны поступить аудиторы?

4-92 (К+Э+О). При аудите одного из цехов аудиторам показали ведущийся в электронном виде общефирменный «Перечень применимых документов внешнего происхождения». Когда аудиторы решили проверить, есть ли в этом перечне один из представленных им документов, то оказалось, что его в «Перечне...» нет. Начальник цеха прокомментировал это так:

Кроме службы стандартизации, мы следим за выходом новых нормативных документов сами. Этот документ вышел недавно, но он уже действует. Поэтому мы, не дожидаясь получения его в установленном порядке, приобрели экземпляр сами. В «Перечне...» его действительно нет. Возможно, это просто не успели сделать.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-93 (Э+О). При аудите цеха выяснилось, что в нем отсутствует огнетушитель, который, в соответствии с утвержденной схемой расположения средств пожаротушения, должен находиться на позиции

№ XXX. В цеховом «Журнале учета огнетушителей» он зарегистрирован под № YYY. На вопрос аудитора начальник цеха дал следующий ответ:

Данный огнетушитель находится на перезарядке. В журнале это не отмечено, т.к. в нем для этого не предусмотрена соответствующая графа.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-94 (Э). При аудите СЭМ установлено, что в число наиболее значимых экологических аспектов организации вошли промышленные стоки, в которых содержание ряда опасных веществ было всего на 10-15% ниже предельно допустимых концентраций. При этом на текущий год организация установила две экологические цели: снижение удельного потребления электроэнергии на 3% и снижение удельных выбросов в воздух двух наиболее вредных веществ на 10%.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-95 (Э+О). При аудите было установлено, что текст политики руководства компании в области экологии и охраны труда был один раз озвучен в ходе выступления представителей компании по областному радио. Ни в каких других средствах массовой информации этот текст не обнародовался.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-96 (Э+О). При аудите установлено, что газовое оборудование основных производств сертифицируемой организации обслуживается компанией XXX, с которой организация заключила соответствующий договор, приложив к нему текст своей политики в области экологии и охраны труда. Во время встречи аудиторов с группой слесарей компании XXX, проводивших плановые работы на этом оборудовании, на вопрос о том, знакомы ли они с политикой, был получен следующий ответ:

Мы работаем по наряду, выданному нам мастером. С политикой организации мы не знакомы, да и вряд ли она нужна нам для выполнения наших производственных заданий.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-97 (К+Э+О). При наблюдательном аудите СМ выяснилось, что действующая политика была принята генеральным директором три года назад, и с тех пор не менялась. На вопрос о том, проводился ли анализ политики на ее актуальность, генеральный директор дал следующий ответ:

Мне и без всякого анализа ясно, что политика актуальна.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-98 (Э). В ходе аудита было установлено, что один из цехов в больших количествах направляет по наземному трубопроводу свои опасные промышленные стоки на станцию переработки и нейтрализации стоков. Однако при идентификации экологических аспектов в их число не вошло возможное попадание опасных стоков в почву при разрушении трубопровода. На вопрос аудиторов был получен следующий ответ:

При исправном трубопроводе стоки не могут попасть в почву, а авария на трубопроводе маловероятна.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-99 (Э). При аудите СЭМ промышленного предприятия, которое к важным экологическим аспектам отнесло промышленные стоки, было установлено, что экологические цели не включают в себя снижение их объемов или улучшение их характеристик. Этому было дано следующее объяснение:

Мы не можем планировать снижение этого экологического воздействия в связи с планируемым и осуществляемым фактически ростом объемов производства.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-100 (К+Э+О). При сертификационном аудите департамента управления персоналом был показан график пересмотра должностных инструкций, охватывающий два года. На вопрос о том, на основании каких документов в настоящее время должностным лицам предоставлены соответствующие дополнительные полномочия и возложены дополнительные обязанности в связи с введением в действие СМ, был получен следующий ответ:

Все дополнительные права и обязанности установлены в приказах, распоряжениях и документированных процедурах. Вносят ли соответствующие изменения или не вносят в должностные инструкции решает каждый раз вышестоящий руководитель при пересмотре должностных инструкций.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-101 (Э+О). При проведении аудита на вопрос о том, почему уполномоченным по СЭМ и СМОЗиОБТ назначен не заместитель технического директора, который одновременно является руководителем службы промышленной и экологической безопасности, а заместитель руководителя этой службы, был получен ответ:

Руководитель часто болеет и через год должен будет уйти на пенсию.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-102 (К+Э+О). При сертификационном аудите, начавшемся 1 октября, было установлено, что в организации при введении СМ издан приказ о необходимости назначения до 15 сентября в каждом подразделении письменным распоряжением их начальников ответственных за СМ, права и обязанности которых устанавливались в этом приказе. Вместе с тем в ходе посещения подразделений оказалось, что в некоторых из них такие распоряжения выпущены не были. В качестве причин аудиторам были названы:

- а) решение начальника подразделения возложить эти функции на себя;

- б) ожидание выхода после окончания длительной болезни сотрудника, на которого предполагалось возложение этих обязанностей;
- в) закрепление указанных прав и обязанностей за определенным сотрудником распоряжениями, выпущенными ранее;
- г) закрепление указанных прав и обязанностей за несколькими сотрудниками распоряжениями, выпущенными ранее.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-103 (К+Э+О). При аудите цеха было установлено, что в нем проведено обучение рабочих вопросам менеджмента качества, экологического менеджмента и менеджмента ОЗиОБТ в объеме 2 часов. Вместе с тем никаких записей по этому нет. На вопрос аудитора был дан следующий ответ:

По нашей процедуре мы делаем записи установленной формы лишь о тех мероприятиях по подготовке персонала, которые занимают 4 часа и более.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-104 (Э). При аудите участка теплогазоснабжения в ходе беседы с несколькими слесарями аудиторы заинтересовались, как они относятся к тому, действовать в соответствии с экологической политикой руководства компании и требованиям СЭМ. Слесари сказали, что с политикой они знакомы, ее поддерживают и стараются в своей работе следовать изложенным там принципам, а вот требования СЭМ они не знают, поскольку их ознакомили только со своими рабочими инструкциями и инструкциями по охране труда.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-105 (Э). В ходе аудита выяснилось, что руководство угледобывающего предприятия приняло решение (зафиксировав это в протоколе совещания) не осуществлять внешнюю коммуникацию по вопросам ее значительных экологических аспектов на том основании,

что от угольного разреза до ближайших населенных пунктов около 50 км. По этой причине было решено не отвечать на поступающие от населения письма по экологическим проблемам, связанным с деятельностью предприятия.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-106 (Э). При проходе аудитора по механообрабатывающему цеху во время обеденного перерыва была выявлена заполненная наполовину переносная емкость для сбора отработанных технических масел. В дальнейшем было установлено, что в цеховой инструкции по обращению с отработанными маслами есть указание о том, что после сбора масло должно немедленно удаляться из цеха и собираться в специальной емкости, находящейся вне цеха. На вопрос аудитора начальник цеха дал следующее пояснение:

Сбор масла еще не закончен, он будет продолжен после обеда. После того, как сбор завершится, масло вынесут из цеха и перельют в соответствующую емкость.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-107 (Э+О). В ходе аудита были обнаружены места, оборудованные предупреждающими и запрещающими знаками, в которых не было необходимости.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-108 (Э). В цехе в качестве производственных образуются отходы черного и цветного металла, дерева, а также протирочные материалы. Для сбора отходов установлены четыре контейнера, которые не маркированы. Анализ их содержимого показал, что в каждом из них содержатся отходы всех видов. На вопрос аудиторов начальник цеха пояснил, что цех передает собранные отходы в специальное подразделение, которое отвечает за их дальнейшую утилизацию, поэтому у себя он не видит основания собирать отходы раздельно.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-109 (Э+О). При обходе цеха на противопожарном щите было обнаружено отсутствие некоторых средств, входящих в его состав согласно прилагаемой к щиту описи, утвержденной лицом, ответственным в организации за противопожарную безопасность. На вопрос аудитора начальник цеха ответил:

Утром я проходил мимо, все было на месте. Наверное, кто-то взял их для работы по уборке территории. Потом он их вернет на место.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 14001 и OHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-110 (К). При аудите департамента закупок аудитор обнаружил, что поставка ряда узлов и деталей состоялась на день раньше, чем был подписан договор на эту поставку. Директор по закупкам объяснил это следующим образом:

Эти детали и узлы потребовались в срочном порядке в связи с аварийным выходом из строя важного оборудования. Я лично связался с руководством изготовителя этого оборудования, с которым мы работаем давно, и по телефону договорился о срочной поставке соответствующих узлов и деталей в кредит, но забыл передать подчиненным указание подготовить проект договора. Когда представители изготовителя доставили необходимые узлы и детали, они одновременно привезли подготовленный изготовителем проект договора на поставку. На его оформление с нашей стороны ушло время, поэтому он был подписан только на следующий день.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-111 (К). Во время сертификационного аудита в разговоре с сотрудником департамента сбыта аудиторы узнали, что признанная несоответствующей (акт о браке № ... от ...) продукция готовится к поставке. Основанием для этого стало указание технического директора, вызванное обращением одного из потребителей, который заявил, что готов приобрести продукции с указанным несоответствием за меньшую цену, с которой технический директор согласился.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-112 (К+Э+О). Во время наблюдательного аудита небольшой компании аудитор получает информацию о том, что штатная должность, которую занимал представитель руководства по СМ, по экономическим причинам была сокращена. После этого был подписан контракт с одним из профессоров местного университета, в соответствии с которым на него были возложены все без исключения функции представителя руководства по СМ.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-113 (К). При аудите производственного цеха аудитор устанавливает, что промежуточная продукция, маркированная как несоответствующая, хранится на промежуточном складе вперемешку с продукцией, соответствующей установленным требованиям. На вопрос о том, имеется ли и используется ли изолятор брака, был получен следующий ответ:

Да, изолятор брака имеется. Мы переместим туда несоответствующую продукцию в ближайшие дни.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

4-114 (Э). В экологической политике горнодобывающего предприятия, сертифицировавшего свою СЭМ пять лет назад, заявлено, что организация обязуется уменьшать свое воздействие на окружающую среду при добыче руды. При очередном аудите директор с гордостью заявил, что они приступили к сооружению еще одной шахты, проектирование которой шло полтора года специализированным проектным институтом и закончилось в этом году. На вопрос аудитора о том, какие экологические требования предприятие заложило в требования к проекту, директор заявил, что в этом никакой нужды нет, поскольку проектный институт выбирает такие решения, которые соответствуют экологическим требованиям. Более того, все эти проектные решения проходят государственную экологическую экспертизу.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся данной ситуации, и если да, то насколько они выполнены?

5. СВИДЕТЕЛЬСТВА АУДИТА

5-1 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 ОHSAS 18001) содержится следующая запись:

Потребности в обучении персонала систематически и своевременно определяются, что подтверждено, например, «Заявкой в Минобрзования России» о потребности в специалистах на 20... г.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах стандартов требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-2 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Выходные данные проектирования и разработки включают в себя технические условия, чертежи и другую документацию, что подтверждено на примере рассмотрения «Графика подготовки производства деталей «Звукового сигнала» от ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-3 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.4.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Проверка закупленной продукции проводится, что подтверждено на примере служебной записки № ... от ... о сравнении технических характеристик транзисторов, полученных от различных поставщиков.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-4 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Выполнение требований данного раздела ИСО 9001 подтверждено на примере документа «Политика и цели в области качества отдела новых разработок на 20... г.».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-5 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Соблюдение установленных требований по обращению с несоответствующей продукцией подтверждено документом «Отчет о выявленных дефектах» за январь 20__ г.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-6 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Непрерывное повышение результативности СМК обеспечивается выполнением требований Политики и спецификаций на каждый процесс, что подтверждено в отделе технического развития на примере рассмотрения деятельности бюро рационализации и изобретений и оформленных патентов.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-7 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Процедура проверки соответствия документов до выпуска (утверждения) проанализирована на примере выпуска и утверждения контракта № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-8 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.3 ИСО 9001 (4.2 ИСО 14001, 4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Поддержание соответствия Политики обеспечивается выполнением требований МОК 4.1-2. Проверено по документам «План качества производства № 2 на 2007-2008 гг.» и «Отчет о проверке функционирования СМ в цехе № 10» от ...».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-9 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В качестве доказательства выполнения требований данного раздела представлен реализованный «План разработки и внедрения СМК на базе стандартов ИСО серии 9000».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-10 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В производственных цехах ведутся записи, подтверждающие соответствие продукции и процессов установленным требованиям. В качестве примера рассмотрены записи по анализу сметы затрат на производство продукции в ноябре 20... г.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-11 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В качестве примера выполнения требований данного раздела рассмотрен «Отчет о маркетинговых исследованиях мирового рынка танта» от ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-12 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.7 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В качестве примера выполнения требований проанализировано письмо о переносе этапов работ по заказу №... с 3-4 кварталов 2007 г. на 1-2 квартал 2008 г.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-13 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Ежемесячно составляется «Отчет о выполнении плана материально-технического обеспечения».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-14 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Повышение результативности СМК достигается путем реализации целей процессов.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе 8.5.1 ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-15 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Определение необходимой компетентности персонала осуществляется при помощи сбора и анализа «Заявок руководителей структурных подразделений на подготовку персонала».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-16 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Порядок сбора информации и оценки удовлетворенности потребителей определен в МОК... Его соблюдение проверено по протоколу «День качества» при генеральном директоре от ... № ... (получено 25 рекламаций о несоответствии на 44 партии, проведен анализ причин, приняты меры по их устранению, проводится контроль выполнения мероприятий).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-17 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Внесение изменений в СМК регламентируется процедурой № ... Реализация установленного порядка проверена на примере внесения изменений в технологическую документацию в 4 квартале 20... г. (акт о внедрении № ... от ...).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-18 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.6.3 ИСО 9001 (4.6 ИСО 14001, 4.6 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

В качестве доказательства выполнения требований данного раздела представлен «Предварительный отчет о результатах функционирования СМ за 1 полугодие 20... г.».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-19 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Организация постоянно улучшает результативность СМК на основе использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства. Проверено по исполнению бюджета организации по строке «Развитие».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-20 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.5.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В организации созданы необходимые процессы коммуникации, в т.ч. по вопросам результативности СМК. Проверено, например, по связям процесса «Постановка продукции на производство» с другими процессами СМК.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-21 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 8.5.3 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 ОHSAS 18001) содержится следующая запись:

Процедура проведения предупреждающих действий изложена в инструкции № ... и применяется. Например, «Программа улучшения деятельности фирмы на 20... г.», утвержденная Генеральным директором, включает в себя пункт 1.20 «Проводить корректирующие и предупреждающие действия». Требования стандарта выполняются.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-22 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Действия по сбору данных, анализу, оценке и принятию мер по повышению удовлетворенности потребителей регламентированы в инструкциях №№ ... и выполняются. Например, в процессе разработки проектной документации используется связь с заказчиком посредством e-mail.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-23 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.1 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 ОHSAS 18001) содержится следующая запись:

Пригодность персонала определяется также непосредственно Генеральным директором, высококвалифицированным специалистом, кандидатом технических наук, автором и соавтором монографий и патентов на изобретения.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-24 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 ОHSAS 18001) содержится следующая запись:

Результативность подготовки персонала оценивается по качеству выполняемых работ. Например, в трудовой книжке инженера ХХХ в графе «Сведения о поощрениях» есть запись «За эффективную организацию и выполнение изыскательских работ награжден Почетной грамотой. Приказ № ... от ...».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-25 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.5.3 ИСО 9001 (4.4.3 ИСО 14001, 4.4.3.1 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Внутренние взаимосвязи осуществляются посредством служебных записок и технических совещаний. Например, служебная записка на имя технического директора от начальника отдела охраны окружающей среды с обоснованием необходимости приобретения программного комплекса «STALKER» (версия 3.04/4.04) в компании ХХХ.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-26 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В качестве примера была рассмотрена разработка технологического процесса производства шины модели ХХХ. Было продемонстрировано, что разработка выполняется в соответствии с процессом ОП УУ-03, директивой № 27 и отвечает требованиям раздела 7.3 ИСО 9001.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-27 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3 ИСО 9001 содержится запись:

Данный пункт из СМК организации исключен, а в описании деятельности по разделу 7.5.2 ИСО 9001 — запись:

Данный пункт требований в СМК организации не применяется.

Вопрос: Каковы требования, касающиеся описания в отчете рассматриваемых ситуаций, и насколько они выполнены в каждом случае?

5-28 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Анализ требований, относящихся к продукции, отдел сбыта и маркетинга проводит в рамках процессов №№ ... и по процедуре «Анализ контракта». В качестве примера представлены «Техническое задание № 4 на исследование конкурентоспособности продукции предприятия»

от ... и «Отчет по исследованию конкурентоспособности продукции по техническому заданию № 4» от ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-29 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

У Генерального директора подтверждено, что в 20... году результативность СМК повысилась. Так, например:

- а) объем продаж вырос на 12%;*
- б) число претензий потребителей снизилось с 5 до 1;*
- в) потребление энергоресурсов снизилось на 6%.*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько каждый из примеров может служить доказательством выполнения этих требований?

5-30 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Компетентность персонала определяется руководителями подразделений при приеме на работу, а также при проведении аттестаций.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-31 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.2 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Ориентация на потребителя обеспечивается при анализе требований к продукции, при реализации процессов «Управление жалобами и претензиями потребителя» и «Оценка удовлетворенности потребителей» (см. разделы 7.2 и 8.2.1 настоящего отчета).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-32 (К+Э+О). В отчете по сертификационному аудиту, состоявшемуся в феврале 2008 г., в разделе 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

В соответствии с Руководством по СМ оценка результативности действий по подготовке персонала будет проведена на совещании у директора 05.04.08.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-33 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

У главного инженера аудиторы убедились в том, что планирование выпуска продукции происходит при подготовке контракта, проектировании, подготовке производства и изготовлении продукции. Соответствующие записи, подтверждающие такое планирование, имеются.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-34 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Проводятся работы по улучшению товарного вида продукции. Для этого закуплена новая стержневая машина, мотивируется персонал.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-35 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.7 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Правила управления внесением изменений не изменились и соблюдаются. Проанализировано внесение изменений в обобщенное техническое задание по проекту ... Вносимые изменения проанализированы, верифицированы и валидированы до их внесения.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное

свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-36 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.5.1 ИСО 9001 (4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001) содержится следующая полная запись:

Права и ответственность персонала за выполнение требований ИСО 9001 (ИСО 14001, OHSAS 18001) определены и доведены до его сведения, что было выборочно проверено и подтверждено.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-37 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.5.2 ИСО 9001 (4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001) содержится следующая полная запись:

Права и ответственность уполномоченного от высшего руководства по СМ определены приказом № ... от ... и доведены до него под роспись.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-38 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Планирование создания продукции и необходимые ресурсы обеспечиваются при разработке и реализации различных планов и программ развития предприятия. Примеры: «План научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ на 20... г.», «План капитального строительства на 20... г.», мероприятия по реализации целей в области качества производственных комплексов и др.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-39 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.2 ИСО 9001 содержится следующая единственная запись, относящаяся к валидации оборудования:

Оборудование аттестуется на технологическую точность.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-40 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.6.1 ИСО 9001 (4.6 ИСО 14001, 4.6 ОHSAS 18001) содержится следующая полная запись:

Порядок и периодичность проведения анализа со стороны высшего руководства определен в ДП5.61-03-006 «Анализ со стороны руководства».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-41 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.6 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Определен порядок оценки и регистрации приемлемости результатов измерений и метрологического контроля, если обнаружено, что контроль проводился неисправным средством измерения.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-42 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 4.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Управление процессами аутсорсинга организация не осуществляет.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-43 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.7 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Реализация установленного порядка внесения изменений в проект проанализирована на примере внесения изменений в конструкторскую документацию на коммутатор модуля зажигания по ходу проектирования.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-44 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Примером выполнения требований является план организационно-технических мероприятий по обеспечению выпуска продукции в 20... г.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-45 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.2 ИСО 9001, оцененному аудиторами как соответствующему требованиям ИСО 9001, содержится следующая полная запись:

Ориентация на потребителей обеспечивается точным определением и выполнением их требований. Проводится анализ претензий потребителей.

Вместе с тем, в разделе 8.2.1 этого же отчета зафиксировано следующее критическое несоответствие:

Методика оценки удовлетворенности потребителя не учитывает мнения потребителей относительно выполнения организацией их требований. Не представлены доказательства проведения оценки удовлетворенности потребителей.

Вопрос: Содержатся ли в разделе 5.2 ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько свидетельство, зафиксированное в разделе 5.2, может служить обоснованным доказательством выполнения этих требований?

5-46 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Проводится мониторинг степени удовлетворенности сотрудников обучением (например, акт от ...) и удовлетворенности работой на заводе (например, отчет о результатах анкетирования от ...).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-47 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

На основании результатов анализов СМК со стороны руководства и проведенной самооценки разработаны и реализуются плановые мероприятия по улучшению работы СМК.

Вместе с тем, в разделе 5.6.3 аудиторы зафиксировали следующее несоответствие:

Выходные данные анализа СМК со стороны руководства за 20... г. не содержат решений по потребностям в ресурсах для повышения результативности СМК.

Вопрос: Содержатся ли в разделе 5.4.2 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-48 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.2 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

В организации принята стратегическая концепция ориентации на потребителя, выраженная в Политике в области качества. Цели организации относительно требований потребителей отражены в целях процессов СМК.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-49 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Планирование СМК осуществляется в виде решений на совещаниях при президенте организации. В ходе аудита отмечено существенное несоответствие: «Не представлены материалы, подтверждающие проведение планирования СМК».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-50 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Результаты поверки и калибровки регистрируются в паспортах и свидетельствах, например, свидетельство № ... от ... о проверке источника питания постоянного тока, зав. № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-51 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

В соответствии с требованиями процедуры «Анализ удовлетворенности потребителя» один раз в два месяца оформляется отчет «Предложения и вопросы потребителей». Проанализирована служебная записка от ... на имя президента организации с предложениями об улучшении потребительских свойств изделия ..., оформленная по результатам опроса потребителей.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-52 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.7 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Правила управления внесением изменений не изменились и соблюдаются. Проанализированы изменения в проект «XYZ» по результатам

анализа проектирования. Изменения проанализированы, верифицированы и валидированы до их внесения.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-53 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Организация осуществляет постоянное улучшение своей производственной деятельности. Проанализирован «План мероприятий по обеспечению технологическим оборудованием и оснасткой» от ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-54 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Задачи в области качества при разработке, создании и реализации продукции устанавливаются планами развития предприятия и планированием необходимых ресурсов.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-55 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.4 ИСО 9001 содержится следующая запись:

На совещаниях у главного инженера проводится анализ выполнения проекта, идентифицируются проблемы и принимаются необходимые меры. В качестве примера представлены решения по доработке конструкции изделия № ... согласно пожеланиям заказчика на основании письма от ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-56 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.5 ИСО 9001 содержится следующая запись:

На стадии проектирования изготовления оснастки, создания и отработки технологического процесса проводится контроль проекта со стороны главного конструктора.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-57 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Участвующий в процессе «Закупки» персонал имеет необходимый уровень компетентности для осуществления рациональной и качественной закупочной деятельности.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-58 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 8.5.2 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

В качестве примера рассмотрено выполнение корректирующих действий, касающихся улучшения производственной среды.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-59 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.3 ИСО 9001 (4.2 ИСО 14001, 4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Проводится ежегодный анализ положений Политики на предмет ее актуальности. Проанализирован протокол № 1 заседания Координационного Совета от ... по оценке реализации Политики и достижения Целей за 20... г.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное

свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-60 (К+Э+О). В отчете по наблюдательному аудиту в описании деятельности по разделу 5.5.1 ИСО 9001 (4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001) содержится следующая полная запись:

В связи с изменением модели СМ переработаны положения о подразделениях и должностные инструкции. Выборочная проверка показала, что документы находятся под управлением.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-61 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Проведена оценка результативности обучения за 20... г. («Отчет о выполнении коллективного договора за 20... г.»).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-62 (К). В отчете по наблюдательному аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Процесс управления мониторингом и измерениями, проведением анализа и улучшениями СМК остался без изменений и соответствует требованиям ИСО 9001. Проанализирован план электропотребления на апрель 20... г.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-63 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.4 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Процесс организации и проведения мониторинга и измерения продукции не изменился. Проанализирован «Протокол проведения исследований разрушений напряженного узла А1 колонны МАГ-Ф70.01.02.000».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-64 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Проанализирован документ «Сравнительный анализ потерь от брака при производстве продукции и при ее эксплуатации у потребителей за 20...- 20... годы».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-65 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В качестве примера проанализированы корректирующие действия по аудиту от ... (отчет № ...), в соответствии с которыми свободные и ограниченно свободные мощности производственных цехов были подготовлены для исполнения разовых заказов, что улучшило организацию их выполнения.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-66 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.4.1 ИСО 9001 (4.3.3 ИСО 14001, 4.3.3 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

В подразделениях на основе Политики и общефирменных целей в области качества (экологии, охраны труда) разработаны свои цели в области качества (экологии, охраны труда).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-67 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу:

- а) 6.2.1 ИСО 9001,
- б) 6.2.2 ИСО 9001

содержится следующая полная запись:

Требования к пригодности персонала определяются высшим руководством на основе выявленной руководителями подразделений потребности в персонале. Потребность в персонале (заявки от руководителей подразделений, объявления в городскую газету, извещения в центр занятости) согласована с плановым отделом.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-68 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Анализ отчетов о результативности «Процесса менеджмента СМК», «Процесса мониторинга» и «Процесса производства» подтвердил выполнение требований п. 8.2.3 ИСО 9001.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-69 (К). В отчете по первому наблюдательному аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Порядок планирования проектирования и разработки новых видов продукции не претерпел изменений. В ходе проверки в техническом управлении проанализированы план работ технического управления на 20... г. по разработке и модернизации продукции, сетевой график проектирования электрической плиты улучшенного дизайна.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-70 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.6 ИСО 9001 содержится следующая запись:

При выявлении у заказчика продукции, параметры которой не соответствуют заданным заказчиком требованиям из-за их контроля неисправными средствами измерения, эта продукция возвращается на доработку.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-71 (К+Э+О). В ходе сертификационного аудита было зарегистрировано всего одно не критическое несоответствие, относящееся к разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

В подразделении XXX применяется экземпляр документа УУУ, который не учтен в установленном порядке.

В ходе 1-го наблюдательного аудита аудиторы убедились, что корректирующие мероприятия, разработанные по итогам предыдущего аудита, реализованы, а в ходе повторной проверки подразделения XXX новых нарушений установленного порядка управления документами в этом подразделении они не выявили. В результате в отчете по аудиту появилась следующая запись:

Корректирующие действия, направленные на устранение причин несоответствий, выявленных в ходе сертификационного аудита, реализованы и признаны результативными.

Вместе с тем, в том же отчете по 1-му наблюдательному аудиту в описании функционирования СМ по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001) было зафиксировано новое не критическое несоответствие:

В подразделении ZZZ в работе использовалась неучтенная копия документа NNN.

Вопрос: Насколько обосновано заключение, сделанное аудитором по несоответствию, выявленному в ходе сертификационного аудита?

5-72 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Письмо-заявка с техническими предложениями поступает в дирекцию организации, где решается вопрос о процедуре обсуждения предложения Заказчика. Организация своевременно информирует потребителя о проведенном анализе и принятых решениях относительно письма-заявки.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-73 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Политика в области качества описана в руководстве по качеству, соответствует целям организации, создает основу для их установления и анализа.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-74 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.4.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Закупки осуществляются у поставщиков, получивших наибольший балл по результатам оценки, что подтверждает анализ протокола оценки поставщиков от ... (были оценены 5 поставщиков по 6 основным критериям).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-75 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Записи персонала службы технического контроля в технологическом паспорте о результатах мониторинга и измерений говорят о состоянии продукции по отношению к тому, выполнены или нет требования к продукции.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-76 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Проанализировано выполнение плана-графика выполнения заявки по выпуску структурного и монолитного листа из поликарбоната, в котором определены мероприятия и ответственность специалистов за их выполнение.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-77 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 4.2.4 ИСО 9001 (4.5.4 ИСО 14001, 4.5.4 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Ведутся записи для предоставления доказательств соответствия требованиям п. 4.2.4 ИСО 9001 (4.5.4 ИСО 14001, 4.5.4 OHSAS 18001).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-78 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.3 ИСО 9001 (4.2 ИСО 14001, 4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Политика в области качества (экологии, охраны труда) доведена и понята каждым сотрудником предприятия (например, работниками ремонтного цеха).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-79 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 4.2.4 ИСО 9001 (4.5.4 ИСО 14001, 4.5.4 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Управление записями проанализировано на примере «Линейного графика производства работ».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-80 (К). а) Организация оказывает услуги по приему на хранение, хранению и доставке материальных ценностей. В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 4.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись относительно аутсорсинга:

Предприятие передает осуществление деятельности по доставке грузов сторонней организации.

б) Организация осуществляет производство продукции, хранение которой до поставки потребителям осуществляет другая организация по договору. В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 4.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись относительно аутсорсинга:

Предприятие передало сторонней организации обеспечение сохранности продукции, готовой к отправке (договор № ... от ...).

Никакой другой информации по вопросу взаимодействия с теми организациями, которые осуществляют доставку грузов в случае а) и хранение продукции в случае б), далее в отчете не содержится.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данные свидетельства могут служить доказательством выполнения этих требований?

5-81 (К). Организация оказывает услуги по приему на хранение, хранению и доставке материальных ценностей. В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.5 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Порядок управления сохранностью продукции заказчика установлен в Руководстве по качеству и Карте процесса «Хранение продукции» и соблюдается.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-82 (К). Организация оказывает услуги по приему на хранение, хранению и доставке материальных ценностей. В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.1 ИСО 9001 в качестве примера приведено следующее:

Проанализирован план перевозок на 20... год.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-83 (К). В отчете по первому наблюдательному аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Изменения в СМК рассматриваются высшим руководством при возникновении необходимости.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-84 (К+Э+О). В отчете по сертификационному аудиту, состоявшемуся в апреле 2008 года, в описании деятельности по разделу 6.2.1 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

У инспектора по кадрам было продемонстрировано, что необходимая компетентность персонала обеспечена в соответствии с планом обучения на 2008 год, принятым 29.12.07.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-85 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Согласно требованиям СТП № ... предъявлен заполненный предконтрактный лист от 26.12.07 к договору № ... от 18.11.07 для проведения анализа требований потребителя.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-86 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.4.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

В компании разработана и применяется методика оценки и выбора поставщиков. При аудите проанализирован реестр квалифицированных поставщиков по итогам 2-го квартала (утвержден 5 июля 20... г.).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-87 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.1 ИСО 9001 в обоснование изъятия из ИСО 9001 требований пункта 7.5.1 в части деятельности после поставки содержится следующая полная запись:

Гарантийные обязательства на продукцию организация берет и выполняет по желанию потребителя в соответствии с договорами.

Вопрос: Может ли данное свидетельство служить обоснованием указанного изъятия?

5-88 (К+Э+О). В отчете по аудиту небольшой (38 чел.) организации в описании деятельности по разделу 8.2.2 ИСО 9001 (4.5.5 ИСО 14001, 4.5.5 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Выборочно проверено и подтверждено проведение аудитов аудитором, не осуществляющим непосредственно проверяемую деятельность.

При этом из текста отчета следует, что внутренний аудитор в этой компании один, им является уполномоченный по СМ, который по основной своей деятельности является заместителем директора по производству.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-89 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 5.3 ИСО 9001 (4.2 ИСО 14001, 4.2 OHSAS 18001) содержится следующая запись:

Политика утверждена и соответствует деятельности организации.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-90 (К). В подтверждение обоснования исключения из требований ИСО 9001 раздела 7.3 в отчете по аудиту СМК зафиксировано следующее:

В ходе аудита подтверждено, что организация не осуществляет проектирование и разработку продукции.

Вопрос: Насколько аудиторам удалось обосновать данное исключение?

5-91 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.4 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Ведутся записи, подтверждающие соответствие продукции критериям приемки. Проанализированы журнал учета результатов входного контроля, акты входного контроля материалов и комплектующих.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-92 (К+Э+О). В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001) зафиксировано следующее:

Соблюдение установленного порядка управления документацией проверено в подразделении ... Проанализирован перечень необходимой документации, ее актуализация и наличие на рабочих местах (например: журнал регистрации технологических регламентов и изменений к

ним, журнал выдачи учтенных экземпляров технологических регламентов).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-93 (К). В отчете по наблюдательному аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.4 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Собственность потребителя в настоящий момент не используется.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-94 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.5 ИСО 9001 зафиксировано следующее:

Требования по обеспечению сохранности продукции соблюдаются. Например, на участке покраски литейных изделий влажность воздуха составляет от 60% до 80%.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-95 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.3 ИСО 9001 зафиксировано следующее:

Определены и осуществляются мероприятия по коммуникации с потребителями относительно продукции, хода выполнения договоров и обратной связи от потребителей. Регистрируются и сохраняются письма, электронная почта и факсы заказчиков (например, письмо № ... от ... о победе в подрядных торгах).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-96 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.1 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Выполнение требований проанализировано в ходе общения с директором по технике и производству, главным технологом и подтверждается.

Вопрос: Насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-97 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.2 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Проверено и подтверждено, что требования потребителей выявляются и выполняются для повышения их удовлетворенности (например планируется выпуск двигателя с повышенным ресурсом).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-98 (К+Э+О). В отчетах по аудиту в описании деятельности по разделу 6.2.1 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001) содержатся следующие полные записи:

- а) Компетентность персонала оценивается в соответствии с планом проведения аттестации персонала (приказ № ... от ...).*
- б) Регулярно подтверждается компетентность персонала путем его аттестации. В отделе кадров представлены результаты аттестации за 20... г.*

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-99 (К). В отчете по аудиту СМК проектного института в описании деятельности по разделу 5.2 ИСО 9001 зафиксирована следующая полная запись:

Обеспечивается выполнение требований потребителей, оценивается их удовлетворенность. Проводится сбор, изучение и анализ результатов государственной экспертизы проектной документации.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-100 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.4.2 ИСО 9001 зафиксировано следующее:

Планируется развитие структурных подразделений. Например, представлен «План развития отдела инженерных изысканий».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-101 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.1 ИСО 9001 зафиксировано следующее:

Деятельность после поставки осуществляется в соответствии с требованиями МИ ... Проанализированы данные по устранению претензий от ОАО «ХХХ» (протокол № 2 заседания технического совета от ... по вопросу устранения претензии и акт № ... от ... об устранении претензии).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-102 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.4 ИСО 9001 зафиксировано следующее:

Из области применения СМК исключены требования раздела 7.5.4, поскольку деятельность по управлению собственностью потребителя в организации не осуществляется.

Вопрос: Насколько приведенное свидетельство может служить подтверждением обоснованности исключения из СМК требований раздела 7.5.4?

5-103 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 6.1 ИСО 9001 содержится следующий полный текст:

Заместитель генерального директора по экономике и планово-экономический отдел определяют все необходимые ресурсы на выпол-

нение работ, развитие организации и совершенствование СМК с целью повышения удовлетворенности потребителей.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-104 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 6.2.2 ИСО 9001 относительно требований пункта 6.2.2.а) сказано следующее (полный текст):

Порядок определения требований к квалификации персонала не изменился.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-105 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.3 ИСО 9001 в подтверждение соблюдения требований этого раздела стандарта приведен следующий пример:

Проанализирован протокол испытаний № ... от ..., в котором зафиксировано несоответствие определенным параметрам в партии полученных труб, а также акт № ... от ..., на основании которого трубы возвращены поставщику для замены.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-106 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 приведен следующий пример повышения результативности СМК монтажной организации:

Благодаря высокому качеству выполнения работ объем заказов в 20... г. увеличился на 10%, появились новые заказчики.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-107 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.3 ИСО 9001 содержатся следующие свидетельства:

- а) Выполнение требований проанализировано в отделе маркетинга на примере записей в журнале регистрации входящей корреспонденции.*
- б) Порядок осуществления взаимосвязи с потребителями установлен и соблюдается. Проанализированы документы по оценке эффективности рекламной деятельности.*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данные свидетельства могут служить доказательством выполнения этих требований?

5-108 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 4.2.1 ИСО 9001 содержится следующее полное свидетельство, касающееся записей по качеству:

Ведутся соответствующие записи по качеству.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-109 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.1 ИСО 9001 содержатся следующие свидетельства, касающиеся применения статистических методов:

- а) Применяются статистические методы, например, диаграмма изменения цен на продукцию в 20...-20... годах.*
- б) Организация применяет в своей деятельности статистические методы (таблицы, графики, диаграммы).*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данные свидетельства могут служить доказательством выполнения этих требований?

5-110 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.2 ИСО 9001 содержатся следующие свидетельства:

- а) В текущем году наблюдается существенное увеличение объема работ по сравнению с предыдущим годом.*

- б) Проанализирован план по маркетингу, который предусматривает увеличение объема продаж основной продукции на 26%.*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данные свидетельства могут служить доказательством выполнения этих требований?

5-111 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.2.1 ИСО 9001 содержится следующее свидетельство:

Все требования, предусмотренные разделом 7.2.1 ИСО 9001, определяются по результатам маркетинговых исследований рынка.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-112 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.7 ИСО 9001 содержатся следующие свидетельства:

- а) Проанализированы данные по внесению изменений в проект ... на этапе его разработки.*
- б) Решение о внесении изменений на этапе проектирования и разработки с регистрацией в «Журнале изменений проекта» принимает главный конструктор (например, запись от ... об изменении конструкции узла ... изделия ...).*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемых ситуаций, и если да, то насколько данные свидетельства могут служить доказательством выполнения этих требований?

5-113 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.1 ИСО 9001 содержится следующее свидетельство:

Проанализированы результаты внедрения новых форм анкет для опроса потребителей.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-114 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 5.1 ИСО 9001 содержится следующее свидетельство:

Законодательные требования реализуются через проведение сертификации продукции, например изделия ..., выпускаемого по ТУ ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-115 (К). В отчете по аудиту СМК компании, осуществляющей обслуживание и ремонт жилых и офисных зданий и помещений, в описании деятельности по разделу 6.3 ИСО 9001 содержится следующее свидетельство:

Для каждого объекта составлены и выполняются графики планово-предупредительного ремонта. Проанализировано на примере таких графиков для слаботочных электрических сетей и систем (система автоматической пожарной сигнализации, система приема телевизионных программ и др.).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-116 (К). В отчете по аудиту СМК компании, осуществляющей проектно-изыскательские, научно-исследовательские, инженерные и архитектурно-ландшафтные работы при строительстве и эксплуатации предприятий, зданий и сооружений в описании деятельности по разделу 8.2.4 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Осуществляется мониторинг и измерение продукции. Результаты контроля фиксируются в журналах, протоколах, актах и т.п. (например акт ликвидации инженерно-геологических выработок от ...).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-117 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.5.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Подтверждено, что на предприятии не применяются процессы, требующие предварительной валидации. Исключение из СМК требований раздела 7.5.2 обосновано.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством обоснованности исключения из СМК требований раздела 7.5.2?

5-118 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.4 ИСО 9001 содержится следующая запись:

В организации проводится анализ проектирования и разработки. Например, на соответствующей стадии проведен и документирован анализ себестоимости изделия. Проанализирована калькуляция на изделии «XXX» от ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-119 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.1 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Организация осуществляет деятельность по повышению результативности СМК. Представлен план мероприятий по распространению СМК на новый вид бизнес-деятельности.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-120 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.3 ИСО 9001 содержится следующий полный текст:

Правила управления несоответствующей продукцией не изменились и соблюдаются. Проанализировано на примере записей в журнале учета нарушений технологического режима и протоколов совещаний у главного инженера по разбору нарушений технологического режима (например протокол № ... от ...).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-121 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 7.3.7 ИСО 9001 содержится следующая полная запись:

Изменения проекта (на основании измененного технического задания, например, изменения к ТЗ № ... от ...), анализируются и утверждаются уполномоченными лицами до их внедрения.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-122 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.5.2 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Проведение корректирующих действий проанализировано на примере выполнения мероприятий, направленных на устранение причин брака по несоответствию размеров листа КС-... из-за износа шаблона. Был изготовлен новый шаблон. После этого несоответствие было исключено.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-123 (К). В отчете по аудиту СМК в описании деятельности по разделу 8.2.3 ИСО 9001 содержится следующая запись:

Проводится мониторинг процессов. Проанализированы документы по проведению контроля за соблюдением технологической дисциплины.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

5-124 (К). В отчете по аудиту СМК в разделе 8.5.2 ИСО 9001 в качестве примера корректирующих действий приведены

действия, направленные на восстановление функционирования прибора по перепаду давления.

Вопрос: Содержатся ли в разделе 8.5.2 ИСО 9001:2000 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данное свидетельство может служить доказательством выполнения этих требований?

6. НЕСООТВЕТСТВИЯ

6-1 (К+Э+О). В ходе аудита были зафиксированы следующие несоответствия

- а) При выявлении несоответствий по внутренним аудитам не документируется анализ причин несоответствий.*
- б) В карточке учета корректирующих действий № ..., оформленной по результатам внутреннего аудита, отсутствует информация о причинах выявленного несоответствия.*

Они были отнесены к следующим разделам:

- 1) 8.2.2 ИСО 9001 (4.5.5 ИСО 14001, 4.5.5 OHSAS 18001);
- 2) 8.5.2 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены в этих случаях (правы ли аудиторы)?

6-2 (К+Э+О). При аудите производственного участка зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

Применяемое на рабочем месте оператора Иванова средство измерения типа ХХХ (зав. № ...) не имеет статуса калибровки.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-3 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

На рабочем месте мастера цеха отсутствовала его должностная инструкция.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-4 (К). Во время аудита СМК было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.2 ИСО 9001:

Организация не выявляет требования потребителей на свободном рынке.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-5 (К). В ходе аудита СМК было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001:

В производственной инструкции контролера ОТК не определены положения по управлению и анализу несоответствующей продукции, требующей доработки, что не соответствует требованиям стандарта предприятия «Управление несоответствующей продукцией».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-6 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

Обнаружен случай изъятия из производственного отдела экземпляра аннулированного документа спустя три дня после выдачи экземпляра данного документа в новой редакции.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-7 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.2 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001):

Выявлен случай выработки корректирующих действий (отчет по внутреннему аудиту № ...), не соответствующих установленной причине несоответствия.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-8 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

Персонал отдела главного конструктора не ознакомлен с Федеральным законом «О ...», введенным в действие ...

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-9 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксированы следующие несоответствия:

- а) по разделу 4.2.3 ИСО 9001:
«Перечень продукции, подлежащей обязательному входному контролю», утвержденный Техническим директором 21.03.08, не имеет идентификации статуса ревизии.
- б) по разделу 4.4.5 ИСО 14001:
«Перечень идентифицированных экологических аспектов», утвержденный Техническим директором 21.03.08, не имеет идентификации статуса ревизии.
- в) по разделу 4.4.5 OHSAS 18001:
«Перечень операций, связанных со значительными рисками для ОЗиОБТ», утвержденный Техническим директором 21.03.08, не имеет идентификации статуса ревизии.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-10 (К). В ходе аудита зафиксированы следующие свидетельства аудита:

- 1) *В мае т.г. не проведен плановый повторный инструктаж кладовщика склада хранения ядерных делящихся материалов г-на Иванова И.И. по правилам пожарной безопасности на складе.*
- 2) *В мае т.г. не проведен плановый повторный инструктаж кладовщика склада хранения ядерных делящихся материалов г-на Иванова И.И. по правилам радиационной безопасности при обращении с этими материалами на складе.*
- 3) *В мае т.г. не проведен плановый повторный инструктаж кладовщика склада хранения ядерных делящихся материалов г-на*

Иванова И.И. по правилам ядерной безопасности при обращении с этими материалами на складе.

Аудиторы посчитали, что это несоответствие требованиям ИСО 9001, изложенным в разделе

- а) 5.5.1;
- б) 6.2.1;
- в) 6.4;
- г) 7.5.1;
- д) 7.5.5.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены в каждом из указанных случаев (правы ли аудиторы)?

6-11 (К+Э+О). В ходе аудита цеха с ответственной и опасной, как с точки зрения экологии, так и безопасности персонала, установкой XYZ зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.5.1 ИСО 9001 (4.4.6 ИСО 14001, 4.4.6 OHSAS 18001):

Технологическая инструкция № ... для работы на установке XYZ не содержит требований о квалификации операторов.

Вопрос: Содержатся ли в ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-12 (К). В ходе аудита раздела 7.2.2 ИСО 9001 в бухгалтерии, где хранятся оригиналы заключенных договоров, для проверки был выбран один из заключенных ранее договоров на поставку выпускаемой компанией продукции. При этом было установлено следующее.

В соответствии с процедурой «Анализ контракта» фактом, подтверждающим проведение анализа договора, является наличие на оборотной стороне последнего листа основного текста договора штампа установленной формы с согласующими подписями всех указанных там должностных лиц. Проверка показала, что штамп и все подписи на анализируемом договоре имеются.

Вместе с тем оказалось, что в комплекте документов, относящихся к договору, отсутствует упоминающееся в его тексте обязательное приложение, которое так до конца аудита и не смогли найти и представить аудиторам.

Поскольку в процедуре «Управление записями» было установлено, что записями по качеству, требуемыми разделом 7.2.2, явля-

ются «договоры с согласующими подписями на штампе», аудиторы посчитали, что имеет место несоответствие требованиям ИСО 9001 в части управления записями по качеству. Они сформулировали это следующим образом:

Отсутствует обязательное приложение к договору № XXX от имеющему статус «запись», что не соответствует требованиям п. 4.2.4 ИСО 9001 в части поддержания в рабочем состоянии и хранения записей по качеству.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (насколько правы аудиторы)?

6-13 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.1 ИСО 9001 (4.2 ИСО 14001, 4.2 OHSAS 18001):

Не установлен срок действия политики в области качества, экологии и охраны труда.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-14 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.5.1 ИСО 9001:

Не проводится оценка результативности предпринятых действий при нарушениях требований к проведению процесса СМК «Производство продукции».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-15 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.2 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001):

В нарушение требований Инструкции № XXX не проводятся совещания по анализу причин нарушений, имевших место в производстве.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-16 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.5.3 ИСО 9001:

На складе находится несоответствующая продукция, статус которой не определен.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-17 (К+Э+О). Во время аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

В службе качества, экологической службе и службе охраны труда используются государственные стандарты, не имеющие идентификации статуса.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-18 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.5.1 ИСО 9001 (4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001):

Не определены ответственность и полномочия отдела кадров (отсутствует «Положение об отделе кадров»).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-19 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

Имеются нарушения сроков проведения калибровки средств измерения.

Вопрос: Содержатся ли в указанных стандартах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-20 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксированы следующие несоответствия по разделу 7.5.1 ИСО 9001 (4.4.6 ИСО 14001, 4.4.6 OHSAS 18001):

- а) На рабочем месте сварщика отсутствует документация, регламентирующая геометрию сварного шва.*
- б) На рабочем месте оператора-литейщика термопластавтомата отсутствует технологический документ, регламентирующий его деятельность.*

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемых ситуаций, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-21 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001):

В установленном месте хранения отсутствует заполненная форма «Отчета об оценке результативности обучения» сотрудника Иванова И.И., которая является записью.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-22 (К). В ходе наблюдательного аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.1 ИСО 9001:

Не подготовлен годовой отчет по анкетному опросу потребителей, необходимость составления которого установлена в методологической инструкции №...

При этом в отчете по аудиту по разделу 8.4 аудиторы пишут, что ими *«проанализированы ежеквартальные отчеты по оценке удовлетворенности потребителей».*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-23 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 6.2.2 ИСО 9001:

В литейном цехе требования к компетентности мастера плавления-заливочного участка определены без учета специфики литейного производства.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-24 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.4.3 ИСО 9001:

22.03.08 партия полученного кабеля ПВЗ-1х1 по записи в журнале входного контроля была признана соответствующей, при этом партию не сопровождал сертификат качества, являющийся одним из критериев приемки этой продукции.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-25 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

В цехе № 3 не представлены доказательства поверки средства измерения типа ХХХ, зав. № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-26 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

На рабочем месте выявлена неучтенная копия операционной карты на изделие № ... Таким образом, не обеспечена идентификация статуса действующей в текущий момент редакции документа.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько данная формулировка корректна?

6-27 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

Представлен договор № ... с Центром метрологии и стандартизации на проведение метрологических работ и услуг, срок действия которого истек.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-28 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.4.1 ИСО 9001 (4.3.3 ИСО 14001, 4.3.3 OHSAS 18001):

Не оформлены документально методы измерения установленных для организации целей в области качества, экологии и охраны труда.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-29 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.2 ИСО 9001 (4.5.5 ИСО 14001, 4.5.5 OHSAS 18001):

Не выделяются ресурсы для поощрения внутренних аудиторов, что не соответствует требованиям п. 14 «Положения о внутренних аудиторах».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-30 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.5.1 ИСО 9001 (4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001):

Водитель-экспедитор не ознакомлен с требованиями технологической карты по выполнению погрузочно-разгрузочных работ.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько правы аудиторы?

6-31 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 6.4 ИСО 9001:

Не установлены правила управления продукцией на складе в случае превышения установленного уровня влажности.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько правы аудиторы?

6-32 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.2 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001):

Уведомление о выполнении корректирующих действий по несоответствиям, выявленным в ходе аудита в цехе № 8 от ..., передано в Департамент системы менеджмента с нарушением установленных сроков.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-33 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001):

В документации СМ не определены требования к квалификации Генерального директора.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-34 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.2 ИСО 9001 (4.5.5 ИСО 14001, 4.5.5 OHSAS 18001):

План проведения внутреннего аудита подразделения № 3:

- а) был составлен без учета задач и функций, закрепленных за этим подразделением;*
- б) включал в себя анализ выполнения требований, не применяемых по отношению к данному подразделению.*

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-35 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.1 ИСО 9001:

Двенадцать полученных анкет из шестидесяти не отражают полную оценку удовлетворенности потребителя по критериям, установленным в методике № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-36 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

В отделе ... ознакомление персонала с инструкцией № ... проведено после ее введения в действие.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-37 (К). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.3 ИСО 9001:

В цехе № 3 не соблюдено требование технологического процесса № ... по величине крутящего момента при затяжке гаек крепления карданного вала.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-38 (К+Э+О). В ходе наблюдательных аудитов разных организаций были зафиксированы следующие критические несоответствия:

- а) по разделу 5.6.1 ИСО 9001 (4.6 ИСО 14001, 4.6 OHSAS 18001):

Не проведен анализ СМ со стороны высшего руководства.

- б) по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

Неоднократно имеет место использование неуповенных средств измерения в случаях, когда результаты измерений должны иметь действительный характер.

- в) по разделу 8.2.2 ИСО 9001 (4.5.5 ИСО 14001, 4.5.5 OHSAS 18001):

Внутренний аудит СМ охватил не все требования стандартов.

- г) по разделу 7.5.5 ИСО 9001 (4.4.6 ИСО 14001, 4.4.6 OHSAS 18001):

На складе готовой продукции не соблюдаются условия ее хранения (при этом продукция является опасной).

В случаях а) и б) аудиторы посчитали необходимым проведение дополнительного аудита, а в случаях в) и г) – предложили представить новые документы.

Вопрос: Насколько обоснованы решения auditors относительно объема дополнительной проверки в указанных случаях?

6-39 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.6.2 ИСО 9001 (4.6 ИСО 14001, 4.6 OHSAS 18001):

Представленные входные данные для анализа СМ за 2 полугодие содержат неконкретные рекомендации по улучшению.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-40 (К+Э+О). В отчете по аудиту СМ содержались следующие положения:

а) по разделу 4.2.3 ИСО 9001 (4.4.5 ИСО 14001, 4.4.5 OHSAS 18001):

В цехе № 3 маршрутная карта техпроцесса № ... содержала неправильную ссылку (на чертеж № ... вместо чертежа № ...). Несоответствие устранено в ходе аудита.

б) по разделу 7.5.1 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

В Центральной заводской лаборатории контроль показателя ... проведен не по разрешенной к применению методике выполнения измерений. Несоответствие устранено в ходе аудита.

Вопрос: Насколько обоснованы приведенные заключения auditors об устранении несоответствий?

6-41 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.1 ИСО 9001:

Методика оценки удовлетворенности потребителей не позволяет охватить большинства потребителей продукции организации.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-42 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.5.1 ИСО 9001:

В разделе 7.5.1 Руководства по качеству отсутствует информация об осуществлении деятельности организации после поставки готовой продукции.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-43 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 6.2.2 ИСО 9001 (4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001):

В цехе № 4 выявлен случай назначения уполномоченного по СМ в цехе без проведения его обучения и аттестации на соответствие установленным в СТП № ... требованиям.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-44 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.3 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001):

Главным инженером не представлены документированные доказательства проведения оценки необходимости мероприятий по подготовке завода к работе в зимних условиях.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-45 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.3 ИСО 9001:

В цехе № ... отсутствуют записи о принятых мерах по устранению несоответствий, зафиксированных в бланках временных разрешений №№ ...:

- а) на отклонение от конструкторской документации;
- б) на отступление от конструкторской документации.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены в этих случаях (правы ли аудиторы)?

6-46 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.2 ИСО 9001:

Не представлены записи о результативности предпринятых корректирующих действий по замечанию № 2, поступившего от заказчика проекта № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-47 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.5.4 ИСО 9001:

В техническом отделе выявлен переданный заказчиком чертеж на заказанное им изделие, который не был учтен.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-48 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.3.1 ИСО 9001:

В плане работ по проекту ... не установлена деятельность

- а) по анализу результатов проектирования и разработки;*
- б) по верификации результатов проектирования и разработки;*
- в) по валидации результатов проектирования и разработки.*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемых ситуаций, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-49 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.3 ИСО 9001:

В цехе № 1 не проведен анализ предпринятых 21.03.20... г. действий по валидации специального процесса «Сварка проволоки».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-50 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.1 ИСО 9001:

Организация не представила документально оформленную информацию об оценке удовлетворенности потребителей.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-51 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.4.1 ИСО 9001 (4.3.3 ИСО 14001, 4.3.3 OHSAS 18001):

Представленные цели в области качества, экологии и охраны труда организации в соответствующих подразделениях не измеримы.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-52 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001:

Не выполнен план проведения метрологической экспертизы технологических документов (2 документа не были подвергнуты такой экспертизе).

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-53 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.4 ИСО 9001:

Не оформлено разрешение на использование в производстве карбамида (партия от ...), не прошедшего входной контроль по содержанию азота.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-54 (К). В отчете по аудиту СМК отмечено, что в ней организация идентифицировала 7 процессов СМК. При этом зафиксировано следующее критическое несоответствие по разделу 4.1 ИСО 9001:

Не представлены доказательства предпринимаемых действий для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процесса СМК «Закупки».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-55 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 5.5.1 ИСО 9001 (4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001):

В печатном цехе отсутствует подпись печатника Иванова И.И.

- а) в листе ознакомления с изменением № ... технологической инструкции № ...;*
- б) в графе «Ознакомлен» в журнале распоряжений начальника цеха против распоряжения № ..., относящегося к его деятельности;*
- в) на листе ознакомления с политикой в области качества, экологии и охраны труда.*

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-56 (К). В ходе сертификационного аудита командой аудиторов проведен анализ соответствия СМК требованиям раздела 8.3 ИСО 9001 в следующей последовательности:

- в первый день – в двух производственных подразделениях из четырех существующих,
- во второй – на складе закупаемых химических веществ (один из трех складов, где хранят закупаемую продукцию),
- в третий день, который был последним днем аудита, – на складе готовой продукции (такой склад один).

В отчете по аудиту в описании деятельности по разделу 8.3 зафиксировано следующее:

Соблюдение установленного порядка управления несоответствующей продукцией проанализировано на складе закупаемых химических веществ, в двух производственных подразделениях и на складе готовой продукции.

В ходе аудита было зафиксировано одно не критическое несоответствие по разделу 8.3 (протокол о несоответствии № 1): на складе готовой продукции поддон с несоответствующей продукцией не имел идентификации статуса несоответствующей продукции, установленной в стандарте предприятия № ...

В ходе аудита несоответствие устранено, результативность разработанных и реализованных корректирующих действий подтверждена.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)? Насколько обосновано заявление ау-

диторов о том, что они получили подтверждение результативности предпринятых корректирующих действий?

6-57 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.3.1 ИСО 9001:

Представлен не актуализированный график разработки проектной документации по объекту № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-58 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 6.3 ИСО 9001:

Не идентифицирована в качестве элемента инфраструктуры неработающая станция перекачки масла для индукционных печей.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-59 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.4.1 ИСО 9001:

Не проведена оценка ООО «XXX», являющегося поставщиком аргона для проведения сварочных работ.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-60 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001:

Гигрометр психрометрический ВИТ 2, зав. № ..., находящийся

- а) в помещении архива организации,*
- б) в приемной директора,*
- в) в помещении склада,*
- г) в помещении метрологической лаборатории, где проводится поверка и калибровка средств измерений, не имеет бирки, идентифицирующей статус поверки, что предусмотрено стандартом предприятия № ...*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-61 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.1 ИСО 9001:

Владельцем процесса «Управление производственной средой» установлен один из критериев оценки, не обеспечивающий результативность управления процессом.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-62 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.5.2 ИСО 9001 (4.5.3 ИСО 14001, 4.5.3.2 OHSAS 18001):

Реализованное ранее корректирующее мероприятие по устранению причин

- а) дефекта «XXX» в изделии YYY,*
- б) течи в мазутопроводе,*
- в) повышенного пылесодержания на участке ZZZ,*

оказалось нерезультативным, поскольку после истечения месяца несоответствие (дефект, течь в мазутопроводе, повышенное пылесодержание) стало проявляться вновь.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-63 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.6 ИСО 9001 (4.5.1 ИСО 14001, 4.5.1 OHSAS 18001):

Не проведена очередная поверка средств измерений типа XXX (зав. № ...) и типа YYY (зав. № ...).

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-64 (К+Э+О). В ходе аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделам 4.2.1 ИСО 9001 (4.4.4 ИСО 14001, 4.4.4 OHSAS 18001):

В монтажно-строительном управлении № ... отсутствует установленное в СТП № ... «Положение об отделе главного энергетика».

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-65 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее критическое несоответствие по разделу 5.6.1 ИСО 9001 (4.6 ИСО 14001, 4.6 OHSAS 18001):

На момент проверки не представлены записи об анализе СМ со стороны руководства.

При этом из отчета по аудиту следует, что отчет о функционировании СМ был представлен в объеме, требуемом ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, а по итогам его рассмотрения руководством были приняты документированные решения, направленные на совершенствование СМ и улучшение деятельности организации.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-66 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.4.2 ИСО 9001:

Во многих заказах на закупку, поступающих в службу снабжения из подразделений, отсутствуют указания на технические характеристики заказываемой продукции. Вместо этого стоят слова «как ранее».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-67 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.2.4 ИСО 9001:

Отсутствуют доказательства своевременного устранения недоделок и дефектов, выявленных в процессе приемки работ по договору № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-68 (К). В ходе аудита СМК зафиксированы следующие несоответствия ИСО 9001:

- а) по разделу 4.2.1:

Не оформлен документ, необходимый для управления процессом «Управление персоналом».

б) по разделу 8.2.3:

Отсутствует отчет о результатах анализа и мерах по совершенствованию процесса «Предоставление услуги» по итогам 20... г.

Вопрос: Содержатся ли в разделах 4.2.1 и 8.2.3 ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-69 (К). В ходе аудита СМК предприятия, изготавливающего строительные конструкции, зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.3 ИСО 9001:

Не представлены доказательства того, что предприняты действия по устранению выявленных несоответствий, зафиксированных в «Журнале радиационного контроля сварных швов».

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-70 (К). В ходе наблюдательных аудитов СМК трех организаций зафиксированы следующие несоответствия по разделу 5.6.3 ИСО 9001:

а) *Результаты анализа со стороны руководства за 3-й квартал 20... г. не содержат решений по повышению результативности СМК.*

б) *Результаты анализа со стороны руководства за 3-й квартал 20... г. не содержат решений по улучшению продукции.*

в) *Результаты анализа со стороны руководства за 3-й квартал 20... г. не содержат решений, касающихся потребностей в ресурсах.*

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены в указанных случаях (правы ли аудиторы)?

6-71 (К+Э+О). В ходе аудита СМ зафиксированы следующие несоответствия:

а) *Не определены и не осуществляются корректирующие действия, направленные на снижение высокой дефектности продук-*

ции в сентябре-октябре 20... г. в цехе № 3 (по разделу 8.5.2 ИСО 9001);

б) *Не определены и не осуществляются корректирующие действия, направленные на снижение повышенного по отношению к установленному организацией уровню выброса химического элемента ХХХ в сентябре-октябре 20... г. в цехе № 3 (по разделу 4.5.3 ИСО 14001);*

в) *Не определены и не осуществляются корректирующие действия, направленные на снижение повышенного по отношению к установленному организацией уровню содержания аэрозолей вещества УУУ в сентябре-октябре 20... г. в цехе № 3 (по разделу 4.5.3.2 ОHSAS 18001).*

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-72 (К+Э+О). В ходе наблюдательного аудита при анализе комплекта документов по внутренним аудитам было установлено, что они включают в себя следующее:

- отчеты об аудитах, где были указаны, кроме прочего, только номера разделов ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001, подвергшихся проверке;
- отчеты о несоответствиях требованиям соответствующих разделов ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001.

Каких-либо других документальных свидетельств того, что в ходе аудита были проанализирована деятельность, относящаяся ко всем запланированным для аудита разделам ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001, а не только к тем, где были выявлены несоответствия, в организации нет.

На основании этого аудиторы оформили следующее несоответствие по разделу 8.2.2 ИСО 9001 (4.5.5 ИСО 14001, 4.5.5 ОHSAS 18001):

Не представлены доказательства проведения аудита ряда запланированных разделов ИСО 9001 (ИСО 14001, ОHSAS 18001) в ходе внутренних аудитов подразделений ХХХ и УУУ.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-73 (К+Э+О). В ходе аудита зафиксировано следующее несоответствие по разделу 4.2.4 ИСО 9001 (4.5.4 ИСО 14001, 4.5.4 ОHSAS 18001):

Справка о результатах предупреждающих действий в 20... г. не идентифицирована.

Вопрос: Содержатся ли в указанных разделах требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-74 (К). В ходе аудита СМК зафиксировано следующее несоответствие по разделу 7.5.2 ИСО 9001:

Сварка вставок в секции №№ ... выполнялась двумя сварщиками, которые не участвовали в процессе валидации процесса сварки.

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-75 (К). В ходе аудита пищевого предприятия было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.3 ИСО 9001:

На участке хранения годного сырья находилась канистра с сахарном (пария № ...), запрещенная к использованию, без необходимой идентификации, предусмотренной СТП № ...

Вопрос: Содержатся ли в указанном разделе требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, и если да, то насколько они выполнены (правы ли аудиторы)?

6-76 (К). В состав средств измерения и оборудования рабочих мест предприятия входят персональные компьютеры (ПК), используемые для преобразования, обработки и предоставления информации о параметрах изделий в процессе проведения приемо-сдаточных испытаний. Во время сертификационного аудита аудиторы попросили ознакомить их с материалами, свидетельствующими о проверке (аттестации) этих устройств, но они не были представлены. Они отметили это как критическое несоответствие, относящееся к п. 7.6 ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Позиция же предприятия состояла в следующем: «На предприятии был вновь разработан и внедрен СТП, определяющий порядок аттестации ПК, используемых на рабочих местах для проведения

приемо-сдаточных испытаний изделий и их составных частей. Аттестация проводится силами предприятия».

Вопрос: Насколько правы аудиторы?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 4.

6-77 (К). При инспекционном аудите со ссылкой на пп. 5.4.1 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 аудиторами было выдано уведомление о том, что одно из подразделений организации не представило целей в области качества. Организация считает, что целями в области качества являются цели по улучшению идентифицированных процессов СМК. И, если соответствующим процессом данное подразделение не охвачено, то и целей в области качества у него не должно быть.

Вопрос: Кто прав?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 5.

6-78 (К). По итогам аудита системы менеджмента качества было зафиксировано следующее несоответствие:

Понятие «руководитель процесса» в СМК не используется (приводится только его определение в Руководстве по качеству РК-NN-NN-2003). Предполагается, что таковыми являются руководители подразделений. Как следствие, руководителями процессов (подпроцессов) не назначаются квалифицированные сотрудники – инженеры, мастера и рабочие.

При этом:

- а) в Руководстве по качеству приведено не только определение, но и общие обязанности и полномочия руководителей процессов;
- б) для каждого процесса СМК в Руководстве по качеству определены руководители процессов, которые по должности занимают разные уровни иерархии: от кладовщиков до директоров по направлениям. Это установлено, а не предполагается;
- в) в документах, подробно описывающих процессы СМК, обязанности руководителей процессов конкретизированы применительно к процессу и т.д.

Вопрос: Какое требование стандарта ИСО 9001 не выполнено, и какие корректирующие действия предполагает аудитор?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 7.

6-79 (К). В ходе инспекционного аудита при посещении одного из рабочих мест аудитор обратил внимание на учтенную рабочую копию чертежа изготавливаемого изделия. Чертеж был выпущен в 1987 году. На основании того, что на чертеже не было никаких отметок о его периодической проверке (пересмотре), аудитор оформил следующее несоответствие по пункту 4.2.3.в) ГОСТ Р ИСО 9001-2001:

Не представлена идентификация статуса пересмотра чертежа №... (1987 г. выпуска) для изготовления изделия ...

Доводы предприятия о том, что с момента выпуска чертежа в него никаких изменений не вносилось, и требованиями стандартов ЕСКД процедура пересмотра для чертежей не предусмотрена, аудитором приняты не были.

Предприятие считает, что процедура пересмотра предусматривает выпуск нового документа взамен действующего и применяется при внесении значительного количества изменений в документ, когда становится целесообразным его полная замена с указанием «взамен...». Процедура «пересмотр» применима к таким видам документов как стандарт, технические условия, методика и т.д., но никак не к чертежам.

Вопрос: Кто прав?

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 10.

6-80 (К). Команда аудиторов во время сертификационного аудита отметила следующее несущественное несоответствие по разделу 7.5.1 ИСО 9001:

Нет документированной мотивации отсутствия согласованного с Представительством Заказчика перечня специальных технологических процессов.

Вместе с тем в нашей компании используется 349 технологических процессов, из которых 13 отнесены к особо ответственным. Перечень последних согласован с Представительством Заказчика. Что касается специальных процессов, то у нас разработано и внедрено 2 СТП по специальным технологическим процессам, однако перечня как такового нет, поскольку у нас нет четкого понимания понятия «спецпроцесс».

Мы хотели бы узнать, насколько обоснована данная претензия аудиторов?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 1.

6-81 (К). По итогам сертификационного аудита нашей компании было документально оформлено следующее несоответствие:

Во время аудита склада было установлено, что цели качества, связанные с деятельностью склада, которые должны поддаваться измерению (оценке) и соответствовать Политике качества, не определены.

Вопрос: Насколько обосновано такое несоответствие?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 4.

6-82 (К). Наша организация осуществляет проектирование и изготовление систем автоматики, а также выполняет строительномонтажные работы (СМР) по их установке на месте.

При проведении сертификации СМК аудиторы, ссылаясь на п. 7.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла продукции», зафиксировали следующее существенное несоответствие:

Деятельность по проведению СМР подтверждается разработанными нормативными документами, но не подтверждается паспортом на процесс (находится в стадии разработки).

Вместе с тем согласно требованиям раздела 4.1.а) этого стандарта «Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации» у нас были определены и описаны в «Паспортах процесса» следующие процессы СМК: «Проектирование», «Закупки» и «Управление производственными процессами изготовления». Деятельность же по осуществлению СМР описана в стандартах организации и инструкциях.

Просим разъяснить обоснованность зафиксированного существенного несоответствия, а также то, какой объем документирования необходим для описания процессов СМК.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 8.

6-83 (К). При проведении внешнего аудита СМК было зафиксировано следующее несоответствие требованиям раздела 7.6 ГОСТ Р ИСО 9001-2001:

Используемое программное средство работы с электронными документами (чертежами) не находится в управляемых условиях со стороны разработчика.

Вместе с тем у нас внедрен стандарт предприятия о порядке разработки, учета, хранения, обращения и внесения изменений в документы на электронных носителях. В нем, в частности, указывается, что подлинником документа в соответствии с ГОСТ 2.102 является распечатка документа в электронном виде на бумажный носитель и удостоверение последнего соответствующими подлинными подписями.

Просим разъяснить:

1. Является ли данное программное средство устройством, используемым для проведения мониторинга и измерений?
2. Необходимо ли управление данным программным средством со стороны разработчика?

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 9.

6-84 (К). Наше предприятие производит продукцию в больших количествах. С учетом этого у нас установлен следующий порядок проведения контроля: контролеры ОТК проверяют партии продукции на соответствие критериям приемки путем выборочного статистического контроля. При этом они руководствуются соответствующими картами контроля, в которых указаны объемы выборки, контролируемые параметры, измерительное оборудование, критерии годности, а также браковочные числа. По итогам проверки контролеры делают запись «соответствует» или «не соответствует» со своей подписью и указанием даты в ярлыке на партию продукции и в своем журнале.

Если партия признается не соответствующей, дополнительно составляется акт, в котором указывается продукция, какие несоответствия выявлены, сколько выявлено и т.д., а номер акта записывается в ярлык на партию и в журнал контролера ОТК. Дальнейшие действия с продукцией осуществляются в соответствии с требованиями раздела 8.3 «Управление несоответствующей продукцией».

В ходе сертификационного аудита при проверке элемента 8.2.4 «Мониторинг и измерение продукции» аудиторы потребовали, чтобы мы представили свидетельства соответствия продукции критериям приемки в виде записи конкретных результатов замеров при контроле продукции. Естественно, что мы такие данные представить не смогли. В результате было зафиксировано несоответствие.

Мы считаем, что на нашем предприятии нецелесообразно делать записи самих результатов измерений, т.к. только по одному участку

с самой маленькой номенклатурой их придется делать более 35000 в месяц. Нас вполне устраивает в качестве доказательства документальная фиксация общего вывода, к которому приходит контролер ОТК, подкреплённая его росписью. Мы пытались объяснить свою позицию аудиторам, но они с ней не согласились.

Объясните, пожалуйста, кто из нас прав?

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 1.

6-85 (К). В ходе сертификационного аудита СМК было зафиксировано следующее несоответствие:

Не предъявлены доказательства управления процессом «Гальванопокрытие корпуса шаровых опор» за октябрь 2006 года, переданным для реализации сторонней организации по договору № ... от ...

Поясним, как именно обстоит дело (все перечисленные ниже документы аудиторам были предъявлены).

Во-первых, в договор с указанной организацией внесен следующий пункт: «Заказчик (т. е. наше предприятие) имеет право беспрепятственного доступа к выполняемым работам для проверки качества их выполнения».

Во-вторых, в соответствии с планом производства оформляется и заблаговременно передается исполнителю заказ и сами корпуса, а затем оперативно контролируется объем и сроки поступления соответствующих партий обработанных корпусов, при этом каждая партия подвергается входному контролю.

В третьих, данная организация, как и все остальные поставщики, каждые полгода оценивается по нашей внутренней методике оценки и допуска поставщиков, которая учитывает, в т.ч., качество выполненных работ и выполнение договорных обязательств по срокам и объемам.

Тем не менее, у аудиторов сложилось мнение, что все вышеописанное не есть управление, т.е. что соответствующая деятельность у нас не ведется.

Просим Вас разъяснить, кто из нас прав.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 2.

6-86 (К). Наша организация осуществляет поставки соединительных деталей трубопроводов и арматуры. Мы не производим продукцию, а осуществляем комплексные поставки изделий, изготов-

ленных другими. Иными словами, оказываем услуги по комплектованию заказа и доставке его на место.

При проведении сертификационного аудита было зафиксировано следующее несоответствие по разделу 8.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2001: *«Организация не обеспечивает, чтобы продукция (услуга), которая не соответствует требованиям, была идентифицирована и управлялась с целью предотвращения непреднамеренного использования или поставки».*

Вместе с тем, в нашем Руководстве по качеству указано следующее:

«Процесс производства услуги не отделим от процесса ее потребления, поэтому потребитель получает услугу непосредственно при ее производстве. Несоответствующая услуга не может быть изолирована, она всегда достигает потребителя. Подробнее этот процесс описан в СТП 09».

И далее:

«8.3.1. Несоответствующая услуга может быть установлена при наличии:

- фактов обращения потребителей с претензиями по предоставленным услугам;
- несоответствий, выявленных при проведении аудитов.

8.3.2. В случае получения от потребителя претензии по предоставленной услуге менеджер, курирующий данного потребителя, регистрирует ее в «Журнале регистрации претензий». Далее начальник управления разрабатывает корректирующие действия, адекватные последствиям (или потенциальным последствиям) несоответствующей услуги.

8.3.3. По несоответствующим услугам, выявленным при проведении аудитов, действия осуществляются согласно СТП 03 «Корректирующие и предупреждающие действия».

8.3.4. Записи о несоответствующих услугах, результаты анализа их появления и последующие предпринятые действия поддерживаются в рабочем состоянии».

Мы считаем, что несоответствия в порядке наших действий нет. Кто из нас прав?

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 8.

6-87 (К). В ходе сертификационного аудита СМК нашей организации в административно-кадровом отделе было оформлено два протокола регистрации несоответствий:

1. Отсутствие личной подписи сотрудника в листе ознакомления с должностной инструкцией.
2. Невнесение данных о повышении квалификации сотрудников в их личные учетные карточки.

В первом случае аудиторы квалифицировали несоответствие как замечание, которое не требует документального подтверждения его устранения непосредственно данной команде аудиторов. Во втором – как несоответствие, устранение которого аудиторы потребовали доказать им документально. Кроме того, выполнение последнего требования должно быть реализовано нами в ближайшее время, ибо это было названо необходимым условием выдачи сертификата.

Просим ответить, насколько обоснованно аудиторы отнесли эти несоответствия к разным уровням, и вообще: существует ли какая-то официальная градация или классификация несоответствий по степени их серьезности и, соответственно, механизмам доказательства их устранения?

Примечание. Взято из вопросов, поступивших в рубрику «Коллизии аудита» ММК.

7. РЕКОМЕНДАЦИИ

7-1 (К). В отчете по аудиту СМК зафиксирована следующая рекомендация:

Установить и поддерживать параметры производственной среды для рабочих мест специалистов.

Вопрос: Насколько она обоснована?

7-2 (К). В отчете по аудиту СМК зафиксирована следующая рекомендация:

Определить и документально оформить полномочия лиц, ответственных за результативность и постоянное улучшение процессов СМК.

Вопрос: Насколько она обоснована?

7-3 (К+Э+О). В отчете по первому наблюдательному аудиту в разделе «Рекомендации» зафиксированы слово в слово те же рекомендации, что были зафиксированы во время сертификационного аудита.

Вопрос: Насколько обоснован такой подход?

7-4 (К+Э+О). В отчете по аудиту зафиксирована следующая рекомендация:

Разработать критерии, позволяющие оценить эффективность мероприятий, направленных на достижение установленных целей в области качества, экологии и охраны труда.

Вопрос: Насколько она обоснована?

7-5 (К). В отчете по сертификационному аудиту в разделе 8.1 отмечено, что «планируется использование статистических методов». А в конце отчета зафиксирована следующая рекомендация:

В большем объеме использовать статистические методы для анализа и улучшения процессов СМК.

Вопрос: Насколько обоснована такая рекомендация?

Часть вторая АНАЛИЗ СИТУАЦИЙ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1-1 (К+Э+О). В разделах 4.2.2 ИСО 9001, 4.4.4 ИСО 14001 и 4.4.4 OHSAS 18001 требуется, чтобы документация соответствующих систем менеджмента содержала описание области их распространения, при этом в ИСО 9001 дополнительно уточняется: «включая подробное описание и обоснование любых исключений».

Необходимой и достаточной для этого является следующая информация:

- на какие виды бизнес-деятельности распространяется система менеджмента (СМ);
- на какие структурные подразделения распространяется СМ;
- какие требования из ИСО 9001 компания не применяет по отношению к своей СМК и почему.

В рассмотренных примерах ни одно описание области распространения не является ПОЛНЫМ.

Заключение. Ни в одном из указанных примеров В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ область распространения СМ не описана. Недостаток информации не позволит органу по сертификации отобрать команду по аудиту и спланировать сам аудит. Поэтому он должен запросить у каждой из организаций недостающую информацию.

1-2 (К+Э+О). Чтобы разобрать данную ситуацию, давайте уточним: О ЧЕМ просила орган по сертификации Система сертификации ГОСТ Р обратившаяся в него организация?

СУТЬ любого подобного запроса следующая: «В нашей организации разработана, документирована и внедрена наша внутрифирменная система менеджмента. Ваш орган аккредитован на право проводить оценку соответствия систем менеджмента требованиям ГОСТ Р ...»

Будьте добры, пришлите компетентных экспертов, и пусть они проанализируют, действительно ли наша система соответствует требованиям этих стандартов. Если соответствует – выдайте, пожалуйста, сертификат. Если нет – скажите, в чем именно она не соответствует».

И при этом **СОВЕРШЕННО НЕ ВАЖНО**, что именно использовала организация в качестве основы для разработки своей системы. В предельном случае она могла все требования к своей системе **ПРИДУМАТЬ САМА**, используя при этом **СОБСТВЕННУЮ** терминологию.

Задача команды экспертов – проанализировать: действительно ли созданная система менеджмента соответствует тому, на что организация просит это соответствие проверить. Если эксперты и организация используют разные термины для обозначения одного и того же, **ЗАДАЧЕЙ ЭКСПЕРТОВ** является понять суть того, что в организации обозначается каждым соответствующим термином. Любая организация имеет право на собственную «внутрифирменную» терминологию. Поэтому именно **АУДИТОРЫ** должны встать на позицию заказчика и «подстроиться» под его терминологию, а **НЕ НАОБОРОТ!**

Ответом органа по сертификации на поступивший запрос должно быть либо «соответствует», либо «не соответствует». Основанием для того или иного заключения по аудиту могут быть **ТОЛЬКО** соответствующие **СВИДЕТЕЛЬСТВА** соответствия или несоответствия, которые по своей природе **НЕ ЗАВИСЯТ** от того:

- есть в документации системы ссылки на ГОСТ Р ... или нет;
- являются ли какие-то положения документации прямыми цитатами из ГОСТ Р ... или нет;
- одинаковая ли терминология в ГОСТ Р ... и в организации.

Заключение. Зафиксированное несоответствие ничем не обосновано.

***Примечание 1.** Представляется, что мотивы принятия аудитором такого решения достаточно очевидны: ему так **ПРИВЫЧНЕЕ** и **УДОБНЕЕ** работать с документами системы. Однако свои **ЖЕЛАНИЯ** он не должен выдавать за **ТРЕБОВАНИЯ** соответствующих стандартов.*

*Единственным случаем, в котором подобное несоответствие могло быть обоснованным, является ситуация, когда орган по сертификации Системы сертификации ГОСТ Р в качестве **СВОИХ** правил сертификации установил требование о том, что все применяемые положения и*

термины сертифицируемой системы менеджмента должны быть взяты из соответствующих ГОСТ Р ... Однако действующие общие правила сертификации в Системе сертификации ГОСТ Р такую возможность исключают.

Примечание 2. *Описанная ситуация на самом деле носит универсальный характер.*

*Высказанные выше соображения относятся к **ЛЮБЫМ** стандартам, применяемым в качестве основы для оценки соответствия. Другими словами, в документации системы менеджмента могут вообще **ОТСУТСТВОВАТЬ** какие-либо ссылки на стандарты – хоть международные, хоть национальные. Но **ЭТО** не должно **НИКАК** влиять ни на **ВОЗМОЖНОСТЬ** проведения аудита, ни на его **РЕЗУЛЬТАТЫ**.*

1-3 (К). Раздел 4.2.2 ИСО 9001 требует, чтобы Руководство по качеству подробно описывало и обосновывало любое исключение из СМК требований ИСО 9001. Но при этом ИСО 9001 не устанавливает, в каком именно разделе Руководства это должно найти свое отражение.

В данном примере организация описала и обосновала изъятие требований раздела 7.5.4 из применения в своей СМК и привела эту информацию в Руководстве по качеству. Тем самым требования ИСО 9001 выполнены.

Заключение. К данной ситуации применимы требования раздела 4.2.2 ИСО 9001, и они выполнены.

1-4 (К+Э). ***Во-первых***, сертификация СМ может проводиться на соответствие требованиям только стандартов ИСО 9001 и ИСО 14001. С учетом этого вариант д) является неправильными и в случае 1), и в случае 2). Другое дело, что сама система менеджмента **МОЖЕТ** быть построена на положениях стандартов ИСО 9004 и ИСО 14004.

Во-вторых, аудитор может быть привлечен к деятельности по сертификации **ТОЛЬКО** в рамках той Системы сертификации, в которой он аккредитован. Конечно, сам орган по сертификации может одновременно иметь аккредитацию в нескольких Системах сертификации (для нашей ситуации, например, и в Системе сертификации ГОСТ Р, и в национальной Системе сертификации Республики Беларусь, и в Системе сертификации TÜV CERT). Но в любом случае сертификационная деятельность от имени какой-то Системы серти-

фикации будет иметь законную силу лишь тогда, когда в ней принимают участие аудиторы, аккредитованные именно в этой Системе.

В анализируемом случае обращение поступило на сертификацию в системе TÜV CERT, и аудитор аккредитован в этой Системе. Поэтому он может В ПРИНЦИПЕ входить в команду для проведения запрашиваемого аудита.

В третьих, ВО ВСЕХ случаях орган по сертификации может проводить аудит соответствия только тому стандарту, который был указан Системой сертификации, от имени которой будет проводиться аудит, при своей аккредитации именно как Системы сертификации.

Система сертификации TÜV CERT аккредитована в Национальной системе аккредитации Германии (TGA), где действуют два вида стандартов: германские национальные стандарты DIN EN ISO 9001 и DIN EN ISO 14001 и, поскольку Германия является членом Евросоюза, Европейские стандарты EN ISO 9001 и EN ISO 14001. Поэтому в Системе сертификации TÜV CERT работы по сертификации СМ могут проводиться на предмет их соответствия требованиям DIN EN ISO 9001/EN ISO 9001 и DIN EN ISO 14001/EN ISO 14001.

В данном случае среди приведенных вариантов как для случая 1), так и для случая 2) правильным ответом будет только вариант е). Проводить сертификацию на соответствие каким-либо другим стандартам аудитор просто не имеет права.

Примечание 1. Вопрос о выборе стандарта для сертификации не вставал бы вообще, если бы ВСЕ переводы на другие языки оригинальных версий ISO 9001(E), ISO 14001(E) и других стандартов и спецификаций были бы **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** аутентичными. К сожалению, это не так, и у этих переводов имеется «национальный» оттенок (во всяком случае, у переводов на русский язык). Другими словами, «национальные» требования к системам менеджмента отличаются друг от друга (и, что самое неприятное – от оригиналов), хотя **ОФИЦИАЛЬНО ВСЕ утверждают, что их переводы АУТЕНТИЧНЫ** одним и тем же исходным документам. Более подробно особенности «русской» версии некоторых документов, применяемых при сертификации, можно прочитать в следующих статьях:

- Владимир Качалов. Насколько точно «русское» лицо стандартов ИСО серии 9000:2000? // Стандарты и качество, 2002, № 6.
- Качалов В.А. Куда пойти на сертификацию системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда, или О гармонии

зации международно-признанных и российских стандартов. // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Зарубежный опыт», № 1 (47), 2005.

- В.А. Качалов, Р.А. Карякин. «Особые» требования по применению стандарта ИСО 9001:2000 в автомобильной промышленности России, или еще раз о качестве переводов // НТК «Трек», сб. «Все о качестве. Отечественные разработки», №№ 41 и 42, 2006.

Примечание 2. Организация **ДЛЯ СЕБЯ** может выбрать **ЛЮБЫЕ** модели при проектировании своей СМ, т.е. использовать для этого **ЛЮБЫЕ** или даже **ВСЕ** приведенные примеры, включая ИСО 9004 и ИСО 14004. Но когда она будет намерена **СЕРТИФИЦИРОВАТЬ** свою СМ, то целесообразно **СНАЧАЛА** выбрать на соответствие **КАКОЙ** модели она будет проводить сертификацию (на соответствие **КАКИМ ИМЕННО** стандартам) – поскольку, как указано в прим. 1 выше, эти модели не идентичны – а уж **ПОТОМ** выбирать орган по сертификации, аккредитованный на право проводить сертификацию на основе этой модели.

1-5 (К+Э+О). В стандартах на все рассматриваемые системы менеджмента дается определение организации и везде указано, что в качестве организации может выступать часть компании, если она имеет «свои собственные функциональные структуры и администрацию». Более того, в стандартах ИСО 14001 и OHSAS 18001 прямо указано, что в организациях с более чем одним производственным подразделением «каждое такое подразделение может быть определено как организация».

С этих точек зрения **ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ** препятствий для самостоятельной сертификации подразделения информационного обеспечения нет. Другое дело, что в каждом из указанных вариантов должна быть четко определена область распространения системы менеджмента, а также обязанности, ответственность и полномочия руководителей подразделения в отношении этой системы. Кроме того, необходимо иметь в виду, что при варианте а) сертификат будет «работать» фактически только внутри организации.

1-6 (К+Э+О). Указателем на правильное решение данной задачи является следующее положение: вне зависимости от того, просто назвали в организации свою систему менеджмента интегрированной

или она является таковой по существу, ее сертификация на соответствие **КОНКРЕТНЫМ** стандартам и спецификациям будет осуществляться **АВТОНОМНО**. По этой причине результаты сертификации по одному стандарту никак не зависят от результатов сертификации по другому.

Применительно к нашему случаю это означает, что:

- применение или неприменение процессного подхода в областях деятельности, выходящих за рамки требований ИСО 9001, не может **ИЗНАЧАЛЬНО** служить причиной отказа в проведении сертификационных действий в отношении той части СМ, которая касается менеджмента качества, поскольку ИСО 9001 **НЕ СОДЕРЖИТ** никаких требований по этому вопросу;
- применение или неприменение процессного подхода при осуществлении экологического менеджмента или менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда не может **ИЗНАЧАЛЬНО** служить причиной отказа в проведении сертификационных действий в отношении той части СМ, которая связана с экологией и охраной труда, поскольку применение процессного подхода **НЕ ЯВЛЯЕТСЯ** требованием ни ИСО 14001, ни OHSAS 18001.

Примечание. Заметим, что при создании так называемой интегрированной системы менеджмента очень велика вероятность того, что ряд процессов, идентифицированных изначально в системе менеджмента качества, автоматически будут действовать и в других системах. Так, например, если в СМК были идентифицированы процессы проектирования и разработки, закупок, поддержания в работоспособном состоянии технологического оборудования, подготовки персонала, управления средствами измерений, то деятельность, осуществляемая в рамках этих процессов, будет относиться и к экологическому менеджменту, и к менеджменту охраны труда. Однако будет ошибкой понимать это так, что процессный подход в отношении данных видов деятельности **АВТОМАТИЧЕСКИ** стал применяться к экологическому менеджменту и менеджменту охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Говорить о применении процессного подхода к этим последним видам менеджмента можно будет только тогда, когда цели этих процессов будут **ДОПОЛНЕННЫ** соответствующими целями в области экологии и охраны труда **ВМЕСТЕ** со всеми вытекающими из этого последствия-

ми в отношении «входов», «выходов», механизмов управления, мониторинга, измерений, улучшений и т.д.

*И еще. Автор считает, что БЕЗ распространения соответствующих процессов менеджмента качества на деятельность в области экологии и охраны труда считать созданную систему менеджмента организации действительно **ИНТЕГРИРОВАННОЙ** нет оснований.*

1-7 (К+Э+О). При сертификации действительно проводится анализ только той бизнес-деятельности, на которую распространяется сертифицируемая СМ. Но при этом подразумевается, что в понятие «бизнес-деятельность» входит деятельность **ВСЕХ ТЕХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**, которые в **ЭТОЙ** деятельности принимают участие.

Другое дело, что при этом в ходе аудита анализироваться должна **ТОЛЬКО** та часть подразделения, а, точнее, та часть деятельность подразделения, которые **УЧАСТВУЮТ** в анализируемой бизнес-деятельности. Если, скажем, ремонтно-механический цех в **ЦЕЛЛОМ** обслуживает подразделения, участвующие в сертифицируемой бизнес-деятельности, то данный цех должен быть включен в область распространения СМ полностью. Однако, если выполнением заявок подразделений, участвующих в сертифицируемой бизнес-деятельности, занимается не весь цех, а **ТОЛЬКО** какой-то специализированный участок, то в область распространения СМ, кроме руководства цеха, может быть включен только этот участок. Подобное правило распространяется и на другие подразделения общего характера, если они действуют по заявкам подразделений, участвующих в сертифицируемой бизнес-деятельности: на метрологическую и транспортную службы, отдел подготовки персонала и т.д.

В этом ряду находится и складское хозяйство, поскольку его деятельность является **ЧАСТЬЮ** сертифицируемой бизнес-деятельности, выполняемой **ВНУТРИ** компании — несмотря на то, что оно административно относится к другому направлению бизнес-деятельности. Только тогда у аудиторов (заметим: не только внешних, но и внутренних) будет возможность получить необходимый объем свидетельств выполнения требований ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, касающихся хранения продукции.

Заключение. Исключение не обосновано. Область распространения СМ не адекватна заявленной для сертификации области бизнес-деятельности. Данное несоответствие (а именно: отсутствие в составе подразделений, на которых распространяется действие СМ, той

части складского хозяйства, которое задействовано в реализации сертифицируемой бизнес-деятельности) должно быть устранено до начала аудита.

1-8 (К+Э+О). Частично подсказка к этой задаче содержится в первом абзаце ответа на предыдущую задачу. А именно: в область распространения СМ должны попасть ВСЕ ТЕ подразделения, которые УЧАСТВУЮТ в заявленной для сертификации области бизнес-деятельности. Весь вопрос заключается в том, КАК понимать «УЧАСТВУЮТ».

Подробное объяснение этому дано в приложении 4, к которому автор и адресует читателя. С учетом изложенного там становится понятным, что дом культуры ДОЛЖЕН был войти в область распространения СМ.

Заключение. Исключение не обосновано. Область распространения СМ не адекватна заявленной для сертификации области бизнес-деятельности. Данное несоответствие (а именно: отсутствие в составе подразделений, на которых распространяется действие СМ, дома культуры, участвующего в реализации сертифицируемой бизнес-деятельности) должно быть устранено до начала аудита.

1-9 (К+Э+О). Область распространения СМ должна точно отражать направления бизнес-деятельности, охваченные системой менеджмента. Эта информация позволяет потенциальным потребителям и другим заинтересованным сторонам точно определить для себя наличие или отсутствие преимущества (в виде сертифицированной СМ) у данной организации перед другими, осуществляющими аналогичную деятельность. При этом фиксируемая в сертификате область распространения СМ не должна содержать неопределенность, допускающую необоснованное расширение фактической области распространения СМ в представлении потребителей.

В стандарте ИСО/МЭК 17021:2006 «Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента» в разделе 8.4.3 сказано, что «сертифицирующий орган должен требовать, чтобы организация-клиент... не намекала, что сертификация распространяется на деятельность, находящуюся за рамками области сертификации».

Формулировка «продажа автомобильных шин» невольно вызывает у потребителей ассоциацию с тем, что одним из САМОСТОЯ-

ТЕЛЬНЫХ видов бизнес-деятельности этой организации (наряду с самостоятельными видами бизнес-деятельности по проектированию, разработке и изготовлению автомобильных шин) является ТОРГОВЛЯ различными шинами. Последнее действительно имеет место, но ТОЛЬКО в примере г), когда «Торговый дом» приобретает шины других производителей ОПТОМ, а затем продает их в РОЗНИЦУ. Но и в этом случае целесообразно в области распространения СМ использовать более точное слово «торговля», а не «продажа».

Во всех других случаях никакой «торговли» шинами нет. Есть обычная реализация своей собственной продукции. Другое дело, что сама реализация осуществляется не только по безналичному расчету, но и за наличный расчет в специально организованных точках. Но это реализация ТОЛЬКО СОБСТВЕННЫХ шин. Именно это происходит с ЛЮБОЙ продукцией у ЛЮБОГО изготовителя, ибо любой производитель свою продукцию ПРОДАЕТ. По этой причине применение термина «продажа» в области распространения СМ может ввести в заблуждение, вызвав ассоциацию того, что в этой организации занимаются продажей и ДРУГИХ шин, что не соответствует действительности.

Заключение. В примерах а) – в) включение в область распространения СМ деятельности по продажам не обосновано. В случае г) такое включение обосновано, но в области бизнес-деятельности это обстоятельство целесообразно указать более точно, а именно – «торговля».

1-10 (К). Анализируемая ситуация охватывает два аспекта:

Первый. Может ли организация ИСКЛЮЧАТЬ применение по отношению к своей СМК требований раздела 7.3 ИСО 9001, если она сама не проводит работы по проектированию и разработке, но привлекает для этого сторонние организации?

Второй. Может ли организация ВКЛЮЧАТЬ в область сертификации деятельность по проектированию и разработке, если за такую деятельность организация до этапа сертификации НЕ ОТВЕЧАЛА и такую деятельность НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЛА?

Анализ первого аспекта. Если организация, заключая контракты на изготовление продукции, берет на себя ответственность за ее проектирование и разработку, она не может исключить требования раздела 7.3 ИСО 9001 из применения по отношению к своей СМК. При этом не важно, выполняет ли организация проектирование и раз-

работку самостоятельно, или привлекает для этого сторонние организации. В первом случае организация отвечает за выполнение требований раздела 7.3 самостоятельно, во втором – привлекает для этого другие специализированные организации, организовав соответствующий контроль их деятельности, как этого требует раздел 4.1 ИСО 9001. Итак: организация не вправе исключить требования раздела 7.3 из применения по отношению к своей СМК, если она отвечает за проектирование и разработку, даже если сами эти работы будут выполнять сторонние организации.

Анализ второго аспекта. Если организация включает в область распространения своей СМК какую-то деятельность, но ее **ФАКТИЧЕСКИ НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ**, то аудиторы могут проанализировать в этом случае лишь степень соответствия документированных процедур требованиям ИСО 9001. Проанализировать же соответствие реально осуществляемых действий, в т.ч. **НЕОБХОДИМЫХ** этапов **ЗАЯВЛЕННОЙ** бизнес-деятельности, требованиям стандарта не представляется возможным. А, значит, не представляется возможным получить объективные доказательства и сделать **КАКИЕ-НИБУДЬ** заключения о соответствии или несоответствии. В таких случаях подобная фактически не осуществлявшаяся до сертификации деятельность (в частности, проектирование и разработка продукции) должна быть исключена из области сертификации, хотя в составе документации СМК соответствующие процедуры могут быть разработаны и введены в действие.

Если же в дальнейшем деятельность по проектированию и разработке продукции началась осуществляться, она должна быть включена в область распространения СМК и подвергнута сертификации в рамках последующих аудитов.

Заключение. Если организация в предыдущий период функционирования СМК (до самой сертификации) **ОТВЕЧАЛА** за проектирование и разработку продукции, привлекая для их выполнения специализированные сторонние организации, и **ПРОДОЛЖАЕТ** нести эту ответственность, то **ИСКЛЮЧЕНИЕ** требований раздела 7.3 по отношению к СМК должно быть признано необоснованным. Эти требования **ДОЛЖНЫ** применяться к СМК. При этом в случае привлечения для выполнения проектирования и разработки аутсорсинговых организаций взаимодействие с ними должно отвечать требованиям соответствующих положений раздела 4.1 ИСО 9001.

Если же до сертификации организация и **НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЛА**, и **НЕ ОТВЕЧАЛА** за проектирование и разработку продукции, то **ВКЛЮЧЕНИЕ** деятельности по проектированию и разработке продукции в область сертификации СМК должно быть признано необоснованным. Это несоответствие должно быть устранено до начала аудита.

Примечание. После появления фактически осуществляемой деятельности по проектированию и разработке (либо собственными силами, либо силами привлекаемых специализированных организаций) вопрос о включении проектирования и разработки продукции в область сертификации СМК должен быть поставлен организацией перед органом по сертификации дополнительно. Более того, организация **ОБЯЗАНА** своевременно информировать об этом орган по сертификации. В случае острой необходимости, сертификация деятельности по проектированию и разработке (так называемый расширительный аудит) может быть проведена досрочно, до наступления времени очередного аудита.

1-11 (К). Привлечение сторонних организаций для создания их силами отдельных частей проекта, входящих затем в состав окончательного проекта, с точки зрения ИСО 9001 являются действиями, аналогичными приобретению комплектующих для будущего изделия в материальном производстве. Поэтому на эту деятельность в полной мере распространяются требования раздела 7.4, включая требования относительно необходимости оценки и отбора проектировщиков-субподрядчиков и верификации получаемых от них результатов проектирования. Кроме того, поскольку часть проектных работ отдается на аутсорсинг, к ним должны быть применены соответствующие требования раздела 4.1.

Заключение. Изъятие требований раздела 7.4 ИСО 9001 из применения по отношению к СМК следует признать необоснованным. Данное несоответствие должно быть устранено до начала аудита.

Примечание. Автор считает, что «аутсорсинг – это всегда закупки», а вот «закупки – не всегда аутсорсинг». Более подробно с аргументацией автора по данному вопросу можно ознакомиться в приложении 5.

1-12 (К). В разделе 7.5.3 ИСО 9001 содержатся требования к управлению деятельностью по идентификации продукции и обеспечению прослеживаемости. При решении вопроса о том, что является

достаточным основанием для исключения этих требований из применения в СМК, надо рассмотреть отдельно требования, касающиеся идентификации, и отдельно касающиеся прослеживаемости.

Если говорить об идентификации, то среди требований раздела 7.5.3 есть те, которые относятся к «идентификации статуса продукции по отношению к требованиям, касающимся мониторинга и измерений». Эти требования не могут быть исключены НИКОГДА, поскольку подтверждение соответствия установленным требованиям, по крайней мере, конечного изделия должно проводиться ВСЕГДА. Таким образом, если при определенных обстоятельствах (например, отсутствие прямых требований со стороны потребителя) из требований раздела 7.5.3 что-то и можно исключать, то ЛИШЬ требования, относящиеся к идентификации и прослеживаемости ПРОДУКЦИИ. Таким образом, исключение из области применения СМК раздела 7.5.3 в части идентификации СТАТУСА ПРОДУКЦИИ по отношению к требованиям, касающимся мониторинга и измерений, является неправомерным.

Говоря же о требованиях, относящихся к прослеживаемости, стандарт четко определяет, что эти требования работают ЛИШЬ тогда, когда они «являются установленным требованием». И поскольку сама организация никаких требований к прослеживаемости не устанавливает, а потребители также никаких требований о прослеживаемости не выставляют, исключение из области применения СМК требований раздела 7.5.3 в части прослеживаемости должно быть признано обоснованным.

Заключение. Исключение из СМК требований ВСЕГО раздела 7.5.3 не обосновано. В данном случае следовало бы оговорить, что из применения исключены все требования, за исключением требования идентификации статуса продукции по отношению к требованиям, касающимся мониторинга и измерений. Несоответствие должно быть устранено до начала аудита.

Примечание. В Руководстве по подразделу 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000 (документ ISO/TC 176/SC 2/N 524R4, апрель 2004 г.) приведен пример анализа обоснованности исключения прослеживаемости в случае, когда прослеживаемость не является внутренним или внешним требованием. Признав для такого случая исключение обоснованным, разработчики этого документа обращают внимание на следующее: «Решение организации исключить требования к прослеживаемости обосновано. Однако САМО ПО СЕБЕ ЭТО ИСКЛЮЧЕНИЕ

ИЗЛИШНЕЕ, так как ИСО 9001:2000 требует обеспечения прослеживаемости только тогда, когда это «ЯВЛЯЕТСЯ ТРЕБОВАНИЕМ».

1-13 (К). По определению, приведенному в ИСО 9000 (п. 3.4.4), проектирование и разработка – это совокупность процессов, преобразующих требования в заданные ХАРАКТЕРИСТИКИ или В СПЕЦИФИКАЦИЮ НА ПРОДУКЦИЮ, процесс или систему.

В случае а) компания ФАКТИЧЕСКИ ПРОВОДИТ РАЗРАБОТКУ ХАРАКТЕРИСТИК изделия в полном объеме и несет за них ответственность. Эта деятельность, конечно же, попадает под указанное определение проектирования и разработки. По этой причине исключение требований раздела 7.3 из СМК не обосновано.

Не смотря на то, что в случаях б) и в) описаны несколько разные ситуации, их объединяет то, что на рынке в обоих случаях технические условия существуют официально ПОД ИМЕНЕМ организации, которая, тем самым юридически берет на себя ответственность за их содержание. Поэтому, казалось бы, исключение из СМК требований раздела 7.3 также не обосновано. Но в этих случаях не все так однозначно, ибо если:

- (i) **ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМ** разработчиком конструкции изделия является не сама организация, а кто-то другой, и потребитель ЗНАЕТ это (тем более, если потребитель сам и является конструктором заказываемого изделия – как в случае в)),
- (ii) организация НЕ МОЖЕТ сама вносить в эту конструкцию никаких изменений без санкции фактического разработчика и
- (iii) она лишь **ОФОРМЛЯЕТ/ПЕРЕОФОРМЛЯЕТ** технические условия на изделие от своего имени в том виде, как это предусмотрено национальным законодательством о техническом регулировании.

то это означает, что организация ФАКТИЧЕСКИ НЕ ОТВЕЧАЕТ за проектирование и разработку. А в таких случаях исключение требований раздела 7.3 из СМК следует признать обоснованным.

Заключение. В первом случае исключение требований раздела 7.3 из применения по отношению к СМК не обосновано. В случаях б) и в) это исключение следует признать обоснованным.

1-14 (К). Из всех трех исключений изначально обоснованным является только исключение раздела 7.3, поскольку организация дей-

ствительно не осуществляет проектирования и разработки продукции. Что касается двух других исключений, то здесь необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- Требования раздела 7.1 касаются не только планирования и разработки «процессов, необходимых для создания продукции». Они касаются также многого другого, например, установления целей в области качества, установления потребности в обеспечении ресурсами, установления деятельности по верификации, валидации, мониторингу, контролю и испытаниям, установления необходимых записей. Всё последнее вряд ли является содержанием собственно технологии производства продукции, предоставляемой заказчиками. Таким образом, исключение ВСЕХ требований раздела 7.1 является необоснованным. В данном случае следовало бы уточнить, что изъятие касается лишь тех требований раздела 7.1, которые относятся к планированию и разработке процессов создания продукции.
- Собственностью потребителя может быть не только материальная продукция (материалы, комплектующие, оборудование), но и интеллектуальная собственность, включая технологические «ноу-хау». В приведенном же примере точной информации на этот счет не содержится. Поэтому правильный ответ такой: если получаемые от заказчиков технологии и технические условия не являются объектами интеллектуальной собственности, подлежащими защите (и об этом заказчики официально не извещают организацию, требуя соответствующей защиты этой собственности), то указанное исключение обосновано. Если имели место случаи, когда заказчик требовал надлежащим образом сохранять передаваемые им технологии и/или технические условия от попадания в третьи руки, указанное исключение раздела 7.5.4 не обосновано.

Заключение. Однозначно обоснованным является лишь исключение требований раздела 7.3 ИСО 9001. Что касается других исключений, то орган по сертификации должен запросить дополнительно необходимую информацию, чтобы принять решение об обоснованности исключений разделов 7.1 и 7.5.4.

1-15 (К). Система менеджмента качества, прелъявляемая для сертификации, распространяется на «ОКАЗАНИЕ УСЛУГ по оптовой

закупке, временному ХРАНЕНИЮ и доставке заявленной продукции потребителю по его заявкам». Автор относит такой вид услуг к услугам, «оказываемым заочно», и поэтому деятельность по предоставлению таких услуг фактически эквивалентна деятельности (точнее – ее части) по ПРОИЗВОДСТВУ продукции (подробнее с мнением автора по этому поводу можно ознакомиться в приложении б).

Это означает, что, в соответствии с осуществляемой деятельностью, к этой организации применимы следующие части раздела 7 ИСО 9001:

- 7.1, поскольку получение, перемещение и хранение являются технологическими операциями, которые надо планировать и разрабатывать;
- 7.2, поскольку организация должна определить, что именно хочет потребитель, оценить возможность выполнения его требований и коммуницировать затем с потребителем по соответствующим вопросам;
- 7.4, поскольку организация сама осуществляет закупки;
- 7.5.1, поскольку деятельность по хранению должна осуществляться в управляемых условиях;
- 7.5.2, если результаты хранения не могут быть верифицированы неразрушающим контролем;
- 7.5.3, поскольку при получении и в ходе хранения может быть выявлена несоответствующая продукция, которая должна быть соответствующим образом идентифицирована;
- 7.5.4, если первичная закупка делается на средства потребителя, т.е. закупленная продукция является его собственностью;
- 7.5.5, поскольку требования этого раздела, как минимум, охватывают деятельность по поставке (в нашем случае – по «доставке»). Кроме того, если первичная закупка делается за счет средств самой организации (т.е. собственности потребителя нет), то должны применяться ВСЕ требования этого раздела;
- 7.6, если для доказательства соблюдения условий хранения и измерения количества продукции должны использоваться соответствующие средства измерений.

В свою очередь из применения в СМК может быть исключен подраздел 7.3, поскольку организация «не проектирует» свою услугу, а ориентируется: при закупке – на перечень допущенных по-

ставщиков, номенклатуру и объем необходимой заказчику продукции, при хранении – на требования к хранению, установленные предприятием-изготовителем, при доставке – на заявку заказчика.

Заключение. Исключение требований раздела 7.5.5 из области распространения СМК является необоснованным.

1-16 (К). Как следует из информации по примеру, анализируемым видом бизнес-деятельности компании является САМ технический контроль и надзор. Он, очевидно, заключается:

- а) в проведении каких-то прямых ИЗМЕРЕНИЙ и сопоставлении полученных значений с установленными требованиями, и/или
- б) в проверке соблюдения установленного ПОРЯДКА выполнения строительных работ (например, путем проверки соответствующих установленных записей – актов, протоколов и т.п.).

Результатом обоих этих действий является ЗАКЛЮЧЕНИЕ о соответствии или о несоответствии.

Но и в первом, и во втором случае полученные контролером РЕЗУЛЬТАТЫ могут быть ПЕРЕПРОВЕРЕНЫ, т.е. «верифицированы последующим мониторингом или измерениями». А это означает, что деятельность по контролю и надзору НЕ ИМЕЕТ отношения к тем процессам, о которых идет речь в разделе 7.5.2, и изъятие этого раздела из СМК вполне обосновано.

Заключение. Организация не применяет в своей деятельности процессы, результаты которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом или измерениями. Поэтому исключение из СМК требований раздела 7.5.2 обосновано.

Примечание. Если следовать логике данных аудиторов, то ВСЕ операции контроля следует отнести к специальным процессам: ведь окончательно их «правильность» тоже подтверждается только при применении продукции.

Но это ошибочная логика, поскольку здесь речь должна вестись не о том, что лишь «прямое применение продукции может подтвердить ее соответствие или несоответствие требованиям». Речь должна идти о том, ВОЗМОЖНА или НЕ ВОЗМОЖНА верификация полученных результатов процесса последующими контрольными действиями или мониторингом. РЕЗУЛЬТАТ, полученный контролером, за исключением случаев применения разрушающих методов контроля, ВСЕГДА можно

ПЕРЕПРОВЕРИТЬ и подтвердить или опровергнуть. Поэтому контрольная операция не является специальным процессом, кроме тех случаев, когда она приводит к РАЗРУШЕНИЮ проверяемого объекта, что не позволяет провести проверку повторно. Но тогда это ДЕЙСТВИТЕЛЬНО специальный процесс и он ДОЛЖЕН быть предварительно валидирован: по режиму испытаний, по оборудованию, по средствам измерения, по квалификации исполнителя работ.

Очевидно, что в описанном случае контролеры для выполнения своей миссии ничего из построенного разрушать не должны.

1-17 (К). В ИСО 9001 (п. 4.1.а) требуется, чтобы организация «идентифицировала процессы, необходимые для системы менеджмента качества». При этом стандарт не указывает, какие именно процессы должны быть идентифицированы именно как «процессы СМК» и, вслед за этим, поставлены под управление, соответствующее требованиям раздела 4.1. Таким образом, получается, что стандарт никаких требований по отношению к рассматриваемой ситуации не содержит и поэтому с точки зрения аудиторов здесь никакого несоответствия быть просто не может.

Вместе с тем представляется, что ситуация здесь не совсем такая простая, как кажется.

С одной стороны обычный здравый смысл подсказывает, что в число своих процессов СМК любая компания должна, как минимум, включить свои ключевые процессы бизнес-деятельности. Иначе говоря, представляется логичным, естественным (и осталось совсем немного, чтобы сказать «обязательным») видеть среди процессов СМК строительной компании – процесс «Строительно-монтажные работы», среди процессов СМК сервисной компании – процесс «Оказание услуг», в промышленной компании – процесс «Производство продукции» и т.д. Но логика-то ИСО 9001 совсем другая!

Критерием выделения каких-то процессов в число «процессов СМК» должна быть не столько их принадлежность к той или иной категории процессов – основных, ключевых, управляющих, вспомогательных, поддерживающих и т.д., что само по себе является разделением чисто условным, т.к. при идентификации в качестве «процесса СМК» ЛЮБОГО из этих процессов управление им должно будет соответствовать ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ правилам п. 4.1, – сколько их ВАЖНОСТЬ и НЕОБХОДИМОСТЬ для СМК. Поэтому основ-

ная проблема заключается в том, какие процессы являются важными и необходимыми для СМК?

С точки зрения способности СМК выпускать продукцию, удовлетворяющую требования потребителей, важным является не то, в каком месте «жизненного цикла продукции» находится тот или иной процесс, а то, насколько этот процесс **НЕНАДЕЖЕН, НЕПОСТОЯНЕН, «НЕЗРЕЛ», НУЖДАЕТСЯ В УЛУЧШЕНИИ.**

Отметим, что еще **ДО ВНЕДРЕНИЯ** СМК любой из указанных в задаче процессов управлялся с помощью соответствующих процедур: и процесс маркетинга, и процесс закупок и т.д. — в т.ч. и процесс производства продукции. Вопрос в том, должен ли **ИЗМЕНИТЬСЯ** подход к управлению той или иной деятельностью при введении СМК? Да, если указанные процедуры не соответствуют требованиям соответствующих разделов ИСО 9001. Но этого мало.

Дополнительные серьезные изменения в управлении теми или иными процессами должны (в общем случае, конечно) произойти, если этот процесс **ВАЖЕН** и **НЕОБХОДИМ** для СМК! Тогда компания делает его «процессом СМК» и начинает управлять им по-особому, добиваясь его постоянного улучшения с помощью механизмов раздела 4.1а) — е).

Если какие-то процессы **ОТЛАЖЕНЫ, ПРОВЕРЕНЫ, УСТОЙЧИВЫ, НАДЕЖНЫ**, а рядом имеются «слабые звенья», то усилия СМК по изменению характера управления процессами в целях их улучшения должны быть направлены именно на эти «слабые звенья», а не на первые процессы. И если компания, проанализировав ситуацию с имеющимися процессами, решила пока не менять управление процессом производства, в отличие от управления некоторыми другими процессами, поскольку именно они являются «слабым звеном» и именно поэтому стали **ВАЖНЫМИ** и **НЕОБХОДИМЫМИ** для СМК, то ЭТО — в рамках логики ИСО 9001. И это не только оправданно, но и достойно примера.

Но ведь может быть и другая картина.

Если в ходе аудита выяснится, что никакой логики в выделении «процессов СМК» в компании не было; если выяснится, что процесс производства не идентифицирован как «процесс СМК», но при этом само производство «хромает на обе ноги», уровень брака высок, рекламации «так и сыпятся», и т.д., и т.п. то можно ли признать такую систему менеджмента качества «достойной» духа ИСО 9001?

Несмотря на очевидный ответ по поводу «духа», остается еще вопрос о «букве» ИСО 9001. Вышесказанные аргументы должны привести аудиторов к необходимости констатировать: компания идентифицировала не все процессы, «**необходимые для СМК**», а это является несоответствием требованиям п. 4.1.а).

Заключение. По отношению к самой документации СМК претензий у аудиторов относительно отсутствия в числе процессов СМК процесса «Производство продукции» (или аналогичного по названию) быть не должно. Вместе с тем, полный ответ на вопрос требует дополнительного анализа в ходе аудита. Если процесс производства является важным и необходимым для СМК из-за его «слабости», должно быть признано несоответствие (несущественное или некритическое) требованиям п. 4.1.а) ИСО 9001. Если этот процесс не попал в число идентифицированных процессов СМК обоснованно, никаких несоответствий ИСО 9001 нет.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 2.

1-18 (К). Следует отметить, что с подобной коллизией в той или иной степени сталкиваются сегодня многие организации. Суть проблемы состоит в том, необходимо ли и в каком объеме осуществлять управление деятельностью других организаций, привлекаемых к выполнению работ по контракту, ответственность за реализацию которого несет ваша организация.

Поскольку речь идет о соответствии ИСО 9001, то обратимся к этому документу. В нём в разделе 4.1 установлено следующее:

Если организация решает передать осуществление каких-либо процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, сторонним организациям, она должна обеспечивать, чтобы осуществлялось управление такими процессами. Управление такими процессами, выполняемыми сторонними организациями, должно быть идентифицировано в рамках системы менеджмента качества¹.

¹ Во-первых, следует отметить, что цитирование ИСО 9001 делается по переводу, сделанному в Группе компаний «Интерсертифика» в редакции от 15.04.04. В аналогичном месте в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в первом предложении вместо слова «управление» (control) использовано слово «контроль», хотя уже в следующем предложении ГОСТ Р ИСО 9001-2001 применяется слово «управление». Не смотря на расхождение, для анализа коллизии это принципиального значения не имеет.

Представляется, что отмеченная в письме проблема будет разрешена, если мы сможем ответить на следующие четыре вопроса:

Какие процессы могут влиять на соответствие продукции требованиям?

Должна ли **организация** обеспечивать управление такими процессами при передаче их для осуществления «на сторону»?

Каков **минимальный объем** этого управления?

Что значит **идентифицировать** управление процессами в рамках системы менеджмента качества?

Итак, вопрос первый: какие виды деятельности влияют на соответствие продукции требованиям?

Вспомним известные «М» (обычно говорят о пяти «М», но иногда это число увеличивают до семи и даже больше), описывающие наиболее общие причины возможных несоответствий в продукции. Нет никаких сомнений, что связанная с ними деятельность **влияет** на соответствие продукции требованиям:

Во-вторых, отметим, что в «Руководстве ИСО по аутсорсинговым процессам» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 630R2 от 24 ноября 2003 г. в переводе Группы компаний «Интерсертифика» от 12.04.04) процесс, который организация идентифицировала как необходимый для своей системы менеджмента качества, но **для осуществления которого она выбрала внешнюю сторону**, определяется как «аутсорсинговый процесс». Оксфордский словарь английского языка определяет глагол «outsource» как «получить... по контракту от источника вне организации или вне области деятельности организации; дать (работу) по контракту». Аутсорсинговый процесс может выполняться поставщиком, который полностью независим от организации или который является частью одной и той же материнской организации (например, отдельный отдел или отделение, которые не попадают под действие системы менеджмента качества). Он может осуществляться в помещениях или в рамках производственной среды (на месте проведения работ) самой организации, на независимом от организации месте или каким-либо иным образом.

Приобретение аутсорсинговых процессов обычно будет связано с требованиями разделов 7.4 «Закупки» и 4.1 «Общие требования» ISO 9001.

В Руководстве отмечается, что в некоторых ситуациях организация не может «покупать» аутсорсинговый процесс в традиционном смысле. Она может, например, получить услугу из главного офиса корпорации или из другого отделения внутри группы организаций без официального оформления какой-либо денежной сделки. В связи с этим в Руководстве подчеркивается, что, несмотря на это, в таких случаях разделы 7.4 и 4.1 ИСО 9001, тем не менее, применимы.

Далее в тексте термин «аутсорсинговый процесс» употребляется именно в этом смысле.

«М»	Деятельность, минимизирующая возможность появления несоответствия требованиям	Раздел ISO 9001:2000, содержащий требования к этой деятельности
Man (иногда к этому фактору добавляют Monday)	Обеспечение квалифицированным персоналом	6.2
Machine	Обеспечение соответствующей инфраструктурой	6.3
Material	Обеспечение сырьем, материалами, комплектующими	7.4
Method	Обеспечение технологиями «делания» продукции или предоставления услуги	7.1
Milieu	Обеспечение соответствующей производственной средой	6.4
Measurement	Обеспечение соответствующими измерениями в целях контроля и управления	7.6; 8.2
Money	Обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами	6.1
Management	Обеспечение результативного общего менеджмента	4; 5; 7.2; 8.1; 8.4; 8.5

Из содержания ИСО 9001 в этот перечень не попали лишь следующие виды деятельности:

- проектирование и разработка продукции (раздел 7.3);
- производство продукции/предоставление услуг (раздел 7.5);
- управление несоответствующей продукцией (раздел 8.3).

Но и для них очевиден положительный ответ на вопрос о том, влияют ли эти виды деятельности на обеспечение соответствия продукции требованиям.

Таким образом, можно констатировать, что в модели SMK, представленной в стандарте ISO 9001:2000, **все** виды деятельности могут влиять на соответствие продукции требованиям.

Для ответа на вопросы о том, кто должен обеспечивать управление указанными процессами при передаче их выполнения «на сторону» и каков должен быть объем этого управления, воспользуемся упомянутым в примечании «Руководством ИСО по аутсорсинговым процессам».

Там подчеркнуто следующее: когда организация решает передать сторонней организации (независимо от того, постоянно или временно) осуществление процесса, который влияет на соответствие продукции требованиям, она **не может ни просто проигнорировать** этот процесс, **ни исключить** его из системы менеджмента качества.

Организация должна демонстрировать, что она осуществляет управление, достаточное для обеспечения того, чтобы этот процесс выполнялся согласно соответствующим требованиям ISO 9001:2000 и любым другим требованиям, установленным организацией в системе менеджмента качества.

Итак, ответы на поставленные вопросы таковы:

- во-первых, управление аутсорсинговыми процессами, кроме сторонней организации, должно осуществляться и **самой организацией**¹;
- во-вторых, объем этого управления должен быть **достаточным** для обеспечения того, чтобы выполнялись соответствующие требования стандарта.

При этом в Руководстве ИСО отмечается, что характер этого управления будет зависеть, помимо прочего, от важности аутсорсингового процесса, связанного с этим риском и компетентности поставщика выполнять требования, установленные для процесса.

В Руководстве указывается на две ситуации, которые часто необходимо рассматривать при принятии решения о подходящем уровне управления аутсорсинговым процессом:

а) Организация обладает компетентностью и в состоянии сама осуществить процесс, но решает передать осуществление этого процесса сторонней организации (по коммерческим или иным причинам).

В этом случае организации следует уже **иметь в наличии установленные критерии управления** таким процессом, и их **можно при необходимости перенести в требования к поставщику** аутсорсингового процесса.

б) Сама организация не обладает компетентностью для осуществления процесса и решает передать его осуществление сторонней организации.

¹ В этом смысле перевод на русский язык соответствующей фразы из раздела 4.1 ИСО 9001 в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 («...она должна обеспечивать со своей стороны контроль за таким процессом»), хоть и не является дословным переводом, но четко отражает суть вопроса.

В этом случае организация должна обеспечить, чтобы **средства управления процессом, предложенные поставщиком аутсорсингового процесса, были адекватными**. В некоторых случаях для проведения оценивания адекватности предложенных средств управления может понадобиться привлечение внешних специалистов.

В Руководстве отмечается, что может быть **удобно или даже необходимо определить** некоторые или все методы, которые должны использоваться для управления аутсорсинговыми процессами, **в контракте** между организацией и поставщиком. Однако следует позаботиться о том, чтобы не препятствовать поставщику вносить инновации в аутсорсинговый процесс.

В некоторых ситуациях может быть невозможно верифицировать «выход» (результаты) аутсорсингового процесса последующим мониторингом или измерением. В этих случаях организации необходимо обеспечивать, чтобы управление аутсорсинговым процессом включало предварительную валидацию процесса в соответствии с разделом 7.5.2 ИСО 9001.

В Руководстве также отмечается, что аутсорсинговые процессы могут взаимодействовать с другими процессами системы менеджмента качества организации (эти другие процессы могут осуществляться самой организацией или сами могут быть аутсорсинговыми процессами). Менеджмент этих взаимодействий также необходимо осуществлять (см. пункт 4.1a) и б) ИСО 9001).

Наконец, попробуем ответить на последний вопрос – об идентификации управления аутсорсинговыми процессами в рамках СМК.

Используя англо-русские словари, не трудно установить, что слово «identification» переводится не только как «отождествление, опознавание, идентификация», но и как «определение, установление, указание». Поэтому смысл разбираемой фразы заключается в том, что организация должна определить (установить, указать) в рамках своей СМК (желательно письменным образом, но не обязательно) то, как она будет осуществлять управление соответствующими аутсорсинговыми процессами¹.

¹ И в этом случае, не смотря на то, что перевод соответствующей фразы в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 не полностью идентичен тексту ИСО 9001, смысл требования ИСО 9001 в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 сохранен («Управление им должно быть определено в системе менеджмента качества»).

С учетом этого пространного, но необходимого предисловия можно вернуться к самой коллизии. Позиция автора следующая:

1. Мнение компании о том, что «в структуре деятельности нашей компании процессы проектирования и изготовления продукции, требующие проектирования, никогда не были процессами нашей компании» правильно лишь в том смысле, что они никогда ранее не осуществлялись силами самой компании.

Если же обратиться к описанной в письме области применения СМК, становится ясно, что без реализации этих процессов конечных результатов, предусмотренных контрактными обязательствами по оказанию инжиниринговых услуг, получить нельзя. Следовательно, эти процессы влияют на обеспечение соответствия продукции требованиям и компания несет за них ответственность, хотя и осуществляет их силами сторонних организаций, т.е. реализует эти процессы с помощью аутсорсинга.

2. С учетом п.1 мнение консалтинговой организации о необходимости определенного управления со стороны компании деятельностью указанных поставщиков обосновано, оно опирается на соответствующее требование из последнего абзаца раздела 4.1 ИСО 9001.

3. Что касается фактического объема управления указанными в письме видами деятельности (аутсорсинговыми процессами проектирования будущих энергетических объектов, а также разработки и изготовления необходимого оборудования), то содержащаяся в письме информация недостаточно полная, чтобы сделать однозначный вывод.

Вместе с тем, если при отборе поставщиков оборудования выполняются требования раздела 7.4.1 ИСО 9001, в том числе для их отбора требуется положительная оценка способности разрабатывать соответствующее оборудование и подтверждение наличия СМК, отвечающей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001, то, вместе с подготовкой соответствующей информации по закупке такого оборудования и верификацией закупаемого оборудования, этих действий по управлению достаточно для обеспечения того, чтобы процесс закупок оборудования выполнялся согласно требованиям раздела 7.4 ИСО 9001. Никакого прямого контроля за разработкой оборудования непосредственно у изготовителя этого оборудования, как считает консалтинговая организация, при этом не требуется.

Если говорить о проектных организациях, то здесь на аутсорсинг передается деятельность по проектированию и разработке. Если при

этом исполнители работ также отбираются на основе соответствующих положительных оценок, компания требует подтверждения наличия у них сертифицированной СМК, представления информации о результатах дополнительной экспертизы результатов проектирования внешними специализированными организациями и т.д., то совокупности этих действий также можно считать достаточными для выполнения требований раздела 7.3 ИСО 9001.

Отметим еще раз, что все указанные выше действия по управлению закупками и разработкой проекта в рамках СМК должны быть определены/установлены/указаны, т.е. идентифицированы.

4. Что касается ответа на второй вопрос, поставленный в письме, касающийся того, как в целом «трактуются требования по контролю процессов, закупаемых у поставщиков», то он в общем виде уже дан выше в комментариях, взятых из «Руководства ИСО по аутсорсинговым процессам». Для более конкретного ответа нужен и более конкретный вопрос.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 9. См. также приложение 5.

1-19 (К). Вообще-то говоря, здесь вопросы не к аудитору, а к консультанту. Чтобы сделать эту ситуацию действительно коллизией аудита, давайте, не меняя сути проблемы, переформулируем эти вопросы немного по-другому:

Будут ли при сертификации СМК завода у аудиторов основания признать исключения требований раздела 7.5.4 ИСО 9001 из системы менеджмента качества завода обоснованными, если бы там посчитали, что во всех описанных случаях эти требования на СМК не распространяются?

Как оказывается, ответ на этот вопрос в решающей степени зависит от области применения заводской СМК.

Из письма достаточно определенно следует, что СМК охватывает деятельность по ПРОИЗВОДСТВУ указанной в письме продукции, но не ясно, распространяется ли СМК на бизнес-деятельность, связанную с оказанием услуг по ВРЕМЕННОМУ ХРАНЕНИЮ ЧУЖОЙ ПРОДУКЦИИ на возмездной основе. Таким образом, коллизия разбивается на два варианта.

Вариант первый. Сертифицируемая СМК завода НЕ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ на деятельность по хранению чужой продукции.

Теперь можно проанализировать описанные в письме ситуации.

Ситуация а). Заводу передают для хранения за отдельную плату ЧУЖУЮ собственность, которая НИКАК не связана деятельностью, на которую распространяется СМК. Но тогда данное возмездное хранение к рассматриваемой СМК никакого отношения НЕ ИМЕЕТ, даже если в ходе хранения будут иметь место потери этой собственности, ее повреждение и т.п. Аудиторы ЭТУ деятельность анализировать просто НЕ ДОЛЖНЫ, ибо она не входит в область аудита, распространяющуюся только на те виды деятельности, которые входят в сертифицируемую СМК.

Если же завод действительно исключил требования раздела 7.5.4 из своей СМК, то для оценки коллизии ОТСУТСТВУЕТ информация о том, получает или не получает завод от какого-либо потребителя его собственность не для хранения, а именно «для использования или включения в состав продукции» (как говорится в разделе 7.5.4 ИСО 9001).

Ситуация б). Если завод передал «Торговому дому» на аутсорсинг «процесс поставки продукции завода потребителям», то тогда эта деятельность никак не связана с той, что описана в начале письма. В этом случае «Торговый дом» НЕ ЯВЛЯЕТСЯ собственником той продукции, которую ему передали для поставки потребителю. Если при этом часть переданной (подчеркиваем: ПЕРЕДАННОЙ, а не ПРОДАННОЙ) продукции и остается на складах завода, то к ней должны применяться требования раздела 7.5.5, а не 7.5.4 ИСО 9001.

Вопрос же об обоснованности исключения требований 7.5.4 в сертифицируемой СМК остается, как и ранее, открытым из-за отсутствия соответствующей информации.

Ситуация в). Эта ситуация ничем не отличается от ситуации а). Действительно, что мы имеем: СОБСТВЕННИК некой продукции заключает с заводом договор на оказание услуг по организации поставок этой продукции по железной дороге, при этом он передает эту продукцию заводу для временного хранения. Но деятельность завода по ХРАНЕНИЮ, как и в случае а), никакого отношения к СМК не имеет.

При этом вопрос об обоснованности исключения из сертифицируемой СМК требований 7.5.4 остается по-прежнему открытым из-за отсутствия соответствующей информации.

Заключение. Ни в одной из ситуаций деятельность по хранению на заводе собственности «Торгового дома» НИКАКОГО отношения к СМК не имеет и в рамках имеющейся СМК завода НИКАК не вли-

яет на применение или не применение к ЭТОМУ хранению требований раздела 7.5.4 ИСО 9001. Другими словами, это НИКАК не влияет на результаты сертификации СМК, поскольку в ее область применения НЕ ВХОДИТ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ВРЕМЕННОМУ ХРАНЕНИЮ ПРОДУКЦИИ КЛИЕНТА.

Если же мы задаем вопрос о применимости или неприменимости требований раздела 7.5.4 ИСО 9001 к области распространения сертифицируемой СМК, относящейся к ПРОИЗВОДСТВУ продукции, то ответ на ЭТОТ вопрос остается открытым из-за отсутствия соответствующей информации.

Вариант второй. Деятельность по возмездному временному хранению чужой продукции ВХОДИТ в область применения сертифицируемой СМК.

Проведем опять анализ трех описанных ситуаций.

Ситуация а). В этом случае деятельность по хранению является САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ бизнес-деятельностью, и НИКАКОГО отношения к производству продукции не имеет. Но здесь более важно другое: поскольку деятельность по хранению ВХОДИТ в СМК, то к этой деятельности ИЗНАЧАЛЬНО применимы ВСЕ требования ИСО 9001, за исключением допустимых исключений.

Если говорить конкретно о разделе 7.5.4, то ИСКЛЮЧЕНИЕ этих требований должно быть признано аудиторами НЕОБОСНОВАННЫМ. В данном случае собственность потребителя в период хранения «НАХОДИТСЯ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ» (см. ИСО 9001) и, следовательно, в отношении ее ДОЛЖНЫ быть применены требования раздела 7.5.4 ИСО 9001.

Ситуация б). Завод передал «Торговому дому» на аутсорсинг процесс, НИКАКОГО отношения не имеющий к бизнес-деятельности по ХРАНЕНИЮ чужой продукции. Следовательно, эта передача НИКАК не может влиять на необходимость соответствия требованиям ИСО 9001 при оказании услуг по хранению, поскольку эти услуги входят в область распространения сертифицируемой СМК. Тогда понятно, что, как и в предыдущей ситуации, ИСКЛЮЧАТЬ требования раздела 7.5.4 из области применения СМК, охватывающей деятельность по хранению собственности потребителя, НЕЛЬЗЯ.

Ситуация в). Здесь завод, в ДОБАВЛЕНИЕ к оказанию услуг по хранению, оказывает еще услуги по отгрузке чужой продукции. Но это ничего не меняет в нашем анализе, поскольку деятельность по хранению все равно ОСТАЕТСЯ и при этом ВХОДИТ в область при-

менения сертифицируемой СМК. В этом смысле данная ситуация аналогична и ситуации а), и ситуации б): **ИСКЛЮЧЕНИЕ** требований 7.5.4 ИСО 9001 из области применения СМК следует считать **НЕОБОСНОВАННЫМ**.

Заключение. Во всех трех ситуациях **ИСКЛЮЧЕНИЕ** из области применения сертифицируемой СМК требований раздела 7.5.4 ИСО 9001 по отношению к деятельности, связанной с оказанием услуг по временному хранению собственности клиента, следует считать **НЕОБОСНОВАННЫМ**.

Что касается вопроса о применимости или неприменимости требований раздела 7.5.4 ИСО 9001 к области распространения сертифицируемой СМК, относящейся к **ПРОИЗВОДСТВУ** продукции, то ответ на **ЭТОТ** вопрос, как и в первом варианте, остается открытым из-за отсутствия соответствующей информации.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 11.

1-20 (К). Несоответствующая продукция, требующая управления в соответствии с положениями раздела 8.3 ИСО 9001, охватывает не только то, что является результатом усилий самих сотрудников компании. К ней **НЕОБХОДИМО** относить и несоответствующие установленным требованиям исходные материалы, сырье и комплектующие. Это предусмотрено самой **ЦЕЛЬЮ** данного вида управления, а именно: предотвратить неумышленное (непреднамеренное, случайное) использование несоответствующих исходных материалов, сырья или комплектующих.

Если при закупке материальных ресурсов на входном контроле в них выявляются несоответствия, которые могут повлиять на обеспечение соответствия производимой продукции (или оказываемой услуги) установленным требованиям, то простая **ЛОГИКА ЗАСТАВЛЯЕТ** поступать с ними **ТАК ЖЕ**, как и с несоответствующей продукцией (несоответствующей услугой), выявленной в ходе производства (в ходе оказания услуги), а именно:

- предпринимать действия по устранению обнаруженного несоответствия, либо
- санкционировать их использование, если будет разрешение на выявленное отклонение от соответствующих уполномоченных (лиц или органов) и, где это применимо, потребителя, либо

- предпринимать действия с целью недопущения их первоначально предполагаемого использования.

Та же логика заставляет вести и сохранять записи о характере несоответствий и всех последующих предпринятых действиях, включая полученные разрешения на отклонения. Если же несоответствующие материальные ресурсы подвергаются исправлению, опять логично повторно проверить такие ресурсы для демонстрации соответствия требованиям.

Необходимость же осуществления всех указанных действий и является содержанием требований раздела 8.3 ИСО 9001.

Конечно, сами конкретные действия по управлению несоответствующими материальными ресурсами, а также необходимые ответственность и полномочия относительно того, как поступать с несоответствующими материальными ресурсами, должны быть определены в документированной процедуре. Но это, как видно из письма, в данной компании было сделано.

Заключение: Управление несоответствующими материальными ресурсами входит в область применения требований раздела 8.3 ИСО 9001. Как следует из письма, документированная процедура охватывает управление несоответствующими материальными ресурсами, поэтому никакого несоответствия (тем более критического) в данном случае нет. Аудиторы здесь неправы.

Необходимое дополнение к ответу. В поступившем вопросе затронута еще и другая очень важная проблема. Ее можно сформулировать следующим образом: «**ОБЯЗАТЕЛЬНО** ли **ЛЮБАЯ** документированная процедура должна быть **ОДНОЗНАЧНО** привязана к какому-то разделу ИСО 9001?»

Давайте рассмотрим это на примере данной коллизии.

Допустим, что в ИСО 9001 требования к управлению несоответствующими материальными ресурсами (сырьем, материалами, комплектующими и т.п.) действительно выделены в отдельный раздел, скажем, в раздел 7.4.4 «Управление несоответствующими закупками». Требования же к управлению несоответствующей продукцией или услугами, создаваемыми в ходе основной деятельности, по-прежнему содержатся в разделе 8.3 «Управление несоответствующей продукцией». Пусть для обоих случаев стандарт требовал бы наличия соответствующей документированной процедуры.

Поставим себя на место разработчиков СМК компании и зададимся следующим вопросом: «Это **ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны быть две **РАЗДЕЛЬНЫЕ** процедуры?»

Давайте пойдем еще немного далее и спросим себя: «Эти процедуры, если они будут существовать отдельно, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** при своем буквенно-цифровом (учетном) кодировании должны иметь **ССЫЛКИ** на 7.4.4 и 8.3 соответственно и описываться в Руководстве по качеству в разделах с номерами 7.4.4 и 8.3?»

Ответ на оба эти вопроса таков: «Нет, совсем не обязательно».

Если, как мы условились, наш «дополненный» стандарт 9001 действительно требует наличия документированных **ПРОЦЕДУР**, то это означает, что данные процедуры должны «установить способ осуществления деятельности или процесса» (см. ИСО 9000:2000, п. 3.4.5). В наших случаях эти процедуры должны установить способы управления несоответствующими материальными ресурсами и несоответствующей продукцией. Но при этом стандарт **НИГДЕ НИЧЕГО** не говорит о том, в **КАКОМ ИМЕННО ВИДЕ** должны быть представлены и в **КАКОМ МЕСТЕ** должны содержаться эти процедуры. В нашем примере, в частности, эти две процедуры вполне **МОГУТ БЫТЬ** описаны в **ОДНОМ** документе, как это и сделала компания, задавшая вопрос. Важно лишь, чтобы **СОДЕРЖАНИЕ** каждой из указанных двух процедур охватывало соответствующие требования ИСО 9001. И если это так, то претензию аудиторов о том, что эти процедуры оформлены не в отдельных, а в одном общем документе, следует рассматривать как **НЕОБОСНОВАННУЮ** ибо **НИКАКИЕ** требования ИСО 9001 при этом **НЕ НАРУШЕНЫ**. Это разъяснение отрицательного ответа на первый вопрос.

Далее. При описании СМК в Руководстве по качеству номерá разделов этого Руководства **СОВСЕМ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны соответствовать номерам разделов ИСО 9001. Более того, именно такая ситуация часто имеет место при описании интегрированных систем менеджмента, построенных на основе как ИСО 9001, так и других стандартов, например, ИСО 14001 или OHSAS 18001.

По этой причине и буквенно-цифровая кодировка процедур также может **НЕ ИМЕТЬ НИКАКОГО** отношения к номерам разделов ИСО 9001. Например, указанные выше две процедуры могут получить учетные обозначения **СТП 12345-2005** и **МИ ОТК 01-01-2005** или какие-то другие, а ссылки на них могут быть в разделах Руководства по качеству, номера которых совсем даже не 7.4.4 и не 8.3.

Если же, сталкиваясь в ходе аудита с подобным «неудобством», аудиторы посчитают это несоответствием, то эту претензию также нужно рассматривать как **НЕОБОСНОВАННУЮ**, поскольку **НИКАКИХ** требований на этот счет ИСО 9001 не содержит, следовательно, и нарушить в этом смысле чего-то **НЕЛЬЗЯ**.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 3.

1-21 (К). Как это не покажется странным, но корень ответа на этот вопрос связан с переводами стандартов ИСО серии 9000. Поясним для читателей суть этих «переводных» проблем.

Как известно, официальными языками ИСО являются английский, французский и русский. В соответствии с регламентом деятельности этой международной организации **ВСЕ** издаваемые ею официальные документы должны выходить на этих **ТРЕХ** языках, при этом естественно ожидать, что их содержание **ДОЛЖНО** быть **ИДЕНТИЧНЫМ**. Но это, к сожалению, не всегда так.

Взяв для примера текст ИСО 9001 на русском языке, изданный **ОФИЦИАЛЬНО САМОЙ** Международной организацией по стандартизации, а именно ISO 9001:2000(R), нетрудно убедиться, что он **ПОЧТИ ДОСЛОВНО** перенесен в **ПЕРВОЕ** издание **ГОСТ Р ИСО 9001-2001** (а, может, все было с точностью до наоборот? Но это сути дела не меняет). Вместе с тем наш национальный стандарт сегодня существует уже в **ОТРЕДАКТИРОВАННОЙ** версии, основанной на изменении № 1 с датой введения 01.10.2003. В первое издание **ГОСТ Р ИСО 9001-2001** был внесен **ЦЕЛЫЙ РЯД СУЩЕСТВЕННЫХ** изменений, подтверждающих, что первичный перевод обладал многими неточностями и ошибками. Вместе с тем упомянутое выше издание **ISO 9001:2000(R)** **ДО СИХ ПОР НИКАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ** не претерпело, сохраняя все эти ошибки и неточности.

Нетрудно предположить, что аналогичные проблемы могли возникнуть и при переводе ИСО 9001 на другие языки. Не говоря уже о том, что именно официальная версия ИСО на русском языке (или ее эквивалент – **ПЕРВОЕ** издание **ГОСТ Р ИСО 9001-2001**) во многих странах СНГ была взята за основу их национальных эквивалентов ИСО 9001.

Различие в переводах порождает существенные практические проблемы при сертификации СМК.

Первый аспект связан с тем, что органы по сертификации СМК могут действовать **ТОЛЬКО** в областях их аккредитации. Например,

ВСЕ органы по сертификации Системы сертификации TÜV CERT имеют ПЕРВИЧНУЮ аккредитацию в Германии, что дает им право проводить сертификацию СМК на соответствие германскому стандарту DIN EN ISO 9001:2000. Но одновременно в общей сложности эти же органы имеют аккредитацию более чем в 40 других Системах сертификации. Это означает, что они получили право проводить сертификацию СМК на соответствие НАЦИОНАЛЬНЫМ стандартам соответствующих стран, в которых были аккредитованы эти Системы сертификации.

Так вот! Если бы ВСЕ переводы ИСО 9001 действительно были аутентичными, то сама аккредитация ни на что бы не влияла: везде в сертификате можно было бы писать «СМК соответствует ИСО 9001:2000». Но в том то и дело: на примере русской версии ИСО 9001 видно, что переводы НЕ СОВПАДАЮТ. Такова очевидная причина, что при аккредитации в Национальной системе аккредитации какой-то страны орган по сертификации должен указать именно ту версию ИСО 9001, которая имеет статус ОФИЦИАЛЬНОЙ в данной стране. Наряду с другими требованиями именно это служит одной из необходимых предпосылок для аккредитации. В результате ВСЕ органы по сертификации фактически вынуждены «присягать на верность» не оригиналу ИСО 9001, а его национальным эквивалентам, которые, как оказывается, таковыми являются далеко не всегда!

Второй аспект связан с тем, что многие органы по сертификации известных и авторитетных Систем сертификации не аккредитованы ОДНОВРЕМЕННО в тех Системах сертификации, которые имеют аккредитацию в странах СНГ, включая Казахстан.

А если орган НЕ АККРЕДИТОВАН в Казахстане, то при получении заявки на сертификацию из Казахстана аудиторы ТАКИХ органов по сертификации

- а) МОГУТ проводить сертификацию СМК на соответствие требованиям своих национальных стандартов (германского стандарта DIN EN ISO 9001:2000, британского стандарта BS1 ISO 9001:2000 и т.д.),
- б) МОГУТ проводить сертификацию на соответствие СМК требованиям национальных стандартов, эквивалентных ИСО 9001, тех стран, где они ПОЛУЧИЛИ аккредитацию, но
- в) НЕ МОГУТ проводить сертификацию на соответствие требованиям стандарта Республики Казахстан СТ РК 9001-2001.

Иначе говоря, основывать свой аудит на тексте СТ РК 9001-2000 можно лишь тогда, когда и САМИ аудиторы, и представляющий их ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ аккредитованы в Системе сертификации, имеющей аккредитацию в Казахстане.

Поясним еще раз. Пусть, например, какой-то орган по сертификации имеет большой авторитет, но он не аккредитован в Казахстане. Поэтому, если казахская компания нуждается в сертификате, подтверждающем соответствие ее СМК требованиям СТ РК 9001-2001, то ей бесполезно обращаться за сертификацией в этот орган. Несмотря на его известность, получить желаемый сертификат не представляется возможным. Для этого нужно обращаться в такой Орган по сертификации, который имеет аккредитацию в Казахстане.

Другое дело, что этот авторитетный орган по сертификации БЕЗ ТРУДА сможет провести соответствующий анализ и при положительных результатах выдать сертификат соответствия СМК требованиям соответствующей НАЦИОНАЛЬНОЙ версии ИСО 9001:2000 — для органов по сертификации, аккредитованных в Великобритании, это будет BS1 ISO 9001:2000, для органов, аккредитованных в Германии, — DIN EN ISO 9001:2000 и т.д.

С учетом вышесказанного понятно, что для положительной сертификации СМК важно не то, на основе КАКОГО перевода стандарта РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ СМК или на КАКОЙ перевод этого стандарта БЫЛИ СДЕЛАНЫ ССЫЛКИ в документации СМК, а то, КАКОЙ именно перевод ИСО 9001 БУДУТ ПРИМЕНЯТЬ аудиторы при анализе СМК в ходе сертификации.

Конечно же, все это НЕ ИМЕЛО БЫ НИКАКОГО ЗНАЧЕНИЯ, если бы тексты применяемых переводов стандарта ДЕЙСТВИТЕЛЬНО БЫЛИ БЫ АУТЕНТИЧНЫ. Но поскольку это не так, то здесь и кроется источник проблем, которые могут возникнуть при аудите.

Теперь можно вернуться к ответу на сам заданный вопрос. Итак: 1. Идеальным вариантом будет случай, когда при разработке СМК компания будет использовать ЛЮБОЕ ОРИГИНАЛЬНОЕ (официальное) издание ИСО 9001 (за исключением, по указанным выше причинам, русской версии), а именно: издание ISO 9001:2000(E) на английском языке или ISO 9001:2000(F) на французском. В случае ЛЮБОГО конфликта при аудите эти издания в ЛЮБОМ апелляционном органе ЛЮБОЙ Системы сертификации ДОЛЖНЫ восприниматься как ПЕРВОИСТОЧНИК и, следовательно, в случае расхождения с ЛЮБЫМ другим стандартом на ЛЮБОМ другом языке бу-

дуг иметь **ОДНОЗНАЧНОЕ** преимущество. Именно поэтому имеет смысл в документации СМК делать ссылки именно на эти издания.

2. **НА КАКИЕ БЫ** варианты перевода ИСО 9001 не была сделана ссылка в документации СМК, аудит будет проводить **КОНКРЕТНЫЙ** орган по сертификации. А он **МОЖЕТ** проводить сертификацию СМК на соответствие ИСО 9001 в версиях перевода **ТОЛЬКО** тех Систем сертификации, в которых он получил официальную аккредитацию.

Например, если бы какой-то германский орган по сертификации был аккредитован (кроме Германии, естественно) в Системе сертификации ГОСТ Р, то компания, находящаяся в Казахстане, могла бы обратиться к нему с просьбой провести сертификацию своей СМК именно по ГОСТ Р ИСО 9001-2001. И такой орган **ВПРАВЕ** провести такую сертификацию и выдать соответствующий сертификат соответствия. Другое дело, что при этом:

- в аудите должны будут участвовать аудиторы **ЭТОГО** органа по сертификации, но **АККРЕДИТОВАННЫЕ** в Системе сертификации ГОСТ Р;
- проводится аудит будет по правилам, принятым в Системе сертификации ГОСТ Р;
- на сертификате кроме логотипа самого органа по сертификации будет стоять логотип Системы сертификации ГОСТ Р, а не логотип германского национального органа по аккредитации (TGA);
- в сертификате будет говориться о соответствии СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2000, но не будет никаких слов о соответствии DIN EN ISO 9001:2000 (и, как уже отмечено выше, не будет никакой ссылки на СТ РК 9001-2001).

Из этого следует, что компании, желающей получить сертификат соответствия своей СМК требованиям стандарта Республики Казахстан СТ РК 9001-2001, **МОЖНО** обращаться в **ЛЮБОЙ** орган по сертификации **ЛЮБОЙ** Системы сертификации **ЛЮБОЙ** страны, если только этот орган **АККРЕДИТОВАН** на право проведения сертификации СМК на соответствие СТ РК 9001-2001.

Совершенно аналогично, если компания желает получить сертификат, который будет свидетельствовать о соответствии СМК требованиям ИСО 9001 в языковой интерпретации какой-то другой **КОНКРЕТНОЙ** страны, она **МОЖЕТ** обращаться в **ЛЮБОЙ** Орган по сертификации **ЛЮБОЙ** Системы сертификации **ЛЮБОЙ** страны,

если только этот орган **АККРЕДИТОВАН** на право проводить сертификацию СМК на соответствие эквивалента ИСО 9001, принятого в этой стране в качестве своего национального стандарта.

3. В этих взаимоотношениях очень важно отметить, что справедливо и обратное: если Орган по сертификации **НЕ АККРЕДИТОВАН** на право проведения сертификации на основе национального эквивалента ИСО 9001 какой-то страны, он **НЕ МОЖЕТ** осуществлять такую деятельность.

Например, возвращаясь к органам по сертификации TÜV CERT, можно совершенно определенно сказать, что они **НЕ МОГУТ** проводить сертификацию СМК на соответствие СТ РК 9001-2001 до тех пор, пока не получат соответствующую аккредитацию. Но вот сертифицировать СМК на соответствие DIN EN ISO 9001:2000 могут, что уже многократно и делали.

Заключение. На какие бы варианты **ОФИЦИАЛЬНЫХ** текстов ИСО 9001 не были сделаны **ССЫЛКИ** в документации СМК (включая **ОФИЦИАЛЬНЫЕ** переводы с официальных языков ИСО на **ЛЮБОЙ** другой язык), это не влечет за собой **ИЗНАЧАЛЬНО** какие-то несоответствия системы менеджмента качества требованиям ИСО 9001. И по этой причине **САМ** данный факт **НЕ МОЖЕТ** быть основой для претензии со стороны аудиторов – ни внутренних, ни второй стороны, ни третьей.

Таким образом, аудиторы были не правы: никакого несоответствия в том, что в документации СМК делается ссылка на СТ РК 9001-2001, а не на ИСО 9001:2000, нет.

1-22 (К). Из представленного описания следует, что на данном предприятии по ходу производства в соответствующих точках **ПРОВОДИТСЯ КОНТРОЛЬ** параметров вначале промежуточной, а в конце – готовой продукции. Это означает, что **РЕЗУЛЬТАТЫ** указанных производственных процессов (как на промежуточных стадиях, так и после их завершения) **МОГУТ** быть проверены последующим контролем, и это в установленном порядке **ДЕЛАЕТСЯ**. Таким образом, аргументацию предприятия относительно возможности исключения из своей СМК требований раздела 7.5.2, приведенную в Руководстве по качеству, необходимо признать обоснованной.

Что касается доводов аудиторов о том, что данные процессы являются специальными из-за того, что контроль параметров проводится не на всей продукции, а на образцах, то они не имеют никакой

связи с определением того, что в ИСО 9001 понимается под «специальными процессами».

Кроме того, если говорить по существу, то, изготовив ПО ОДНОЙ ТЕХНОЛОГИИ и из ОДНОГО НАБОРА ИСХОДНОГО СЫРЬЯ определенную партию линолеума/мастики/клея, НЕЛЬЗЯ каким-то другим способом измерить характеристики полученной партии, как взяв из этой партии ОБРАЗЕЦ или ПРОБУ. Он потому и называется «образцом», что значения тех или иных характеристик, свойственных ему, являются характеристикам ВСЕЙ партии. А как еще можно определить характеристики партии продукции из сотен метров линолеума, тонны мастики или сотен литров клея?

И еще. Если бы даже обсуждаемые процессы действительно следовало признать специальными, то по отношению к таковым в ИСО 9001 не содержится НИКАКИХ требований о том, чтобы они были ОПИСАНЫ в Руководстве по качеству.

Заключение. Претензии аудиторов необоснованны.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 6.

1-23 (К). В письме подняты вопросы, которые действительно все чаще стали задавать многие сертифицированные организации.

Вопрос первый: «Имеет ли право потенциальный заказчик устанавливать в качестве условия выдачи заказа требование о сертификации СМК организации-поставщика/подрядчика/исполнителя работ на соответствие определенным требованиям?»

Ответ – однозначно «да»! Компания-заказчик собирается решать за свои деньги свои задачи, и в качестве дополнительных гарантий качества выполнения своего заказа вправе устанавливать к будущему поставщику/подрядчику/исполнителю работ свои особые требования, в т.ч. и требование о наличии сертифицированной СМК.

Вопрос второй: «Если потенциальный заказчик установил требование о необходимости сертификации СМК поставщика/подрядчика/исполнителя работ на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001, имеет ли он право указывать Систему сертификации или орган по сертификации, в которых должна быть проведена сертификация?»

Ответ – в общем случае тоже «да», но здесь требуются уточнения, связанные с двумя обстоятельствами.

Первое из них – в поддержку этого «да».

Посмотрите: с одной стороны кажется, что авторы письма правы. Стандарт ИСО 9001 (как и ЛЮБОЙ ДРУГОЙ международный стандарт) в его официальном переводе на ЛЮБОЙ язык должен быть АУТЕНТИЧНЫМ тексту официального издания Международной организации по стандартизации. За это в каждой стране отвечают соответствующие органы исполнительной власти, ведающие стандартизацией. Другое дело, что это не всегда соблюдается (в Российской Федерации, к сожалению, это именно так) – но это тема отдельного разговора.

А раз все тексты аутентичны, то положительные результаты анализа системы менеджмента качества какой-то организации, полученные экспертами хоть и разных Систем сертификации, но ОФИЦИАЛЬНО аккредитованных/зарегистрированных, и проводивших анализ на соответствие ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ требованиям, ДОЛЖНЫ вроде бы иметь ОДИНАКОВУЮ силу.

Вместе с тем хорошо известно, что у разных органов и Систем сертификации – разные авторитеты и разная степень доверия к выдаваемым ими сертификатам. И это вполне объяснимо.

Речь идет о совокупности как объективных, так и субъективных факторов. К первым относятся опытность экспертов-аудиторов, ко вторым – принципиальность при проведении аудитов и позиция органа по сертификации по отношению к тому, что получило недвусмысленное название «продажа сертификатов». Именно поэтому, несмотря на то, что ВСЕ органы по сертификации СМК на соответствие ИСО 9001 пользуются ЮРИДИЧЕСКИ одним и тем же документом, у одних органов по сертификации – тысячи клиентов, хотя цена аудита достаточно высока, у других – только десятки, несмотря на относительно низкие цены за сертификацию.

Так, по официальным данным ИСО в мире существует около тысячи органов по сертификации (в России, по моим оценкам, не менее 100). При этом на долю всего пяти лидеров этого рынка услуг (а к ним я отношу LRQA, BVQI, DNV, TÜV CERT и SGS ICS) приходится более 40% всех сертификатов, выданных в мире всеми органами по сертификации вместе взятыми.

С учетом вышесказанного заказчик, наряду с требованием о сертификации СМК, вправе указать те Системы сертификации или конкретные органы по сертификации, которым он доверяет, т.е. чьи сертификаты он ПРИЗНАЕТ. В этом случае организация стоит перед выбором: или сертифицировать свою СМК там, где указывает

потенциальный заказчик, и получить заказ, или отказаться от предложенной сертификации и искать других заказчиков.

Второе обстоятельство – против этого «да».

Оно появляется в том случае, когда компания-заказчик указывает в своих требованиях не признаваемые им СИСТЕМЫ сертификации, и даже не СИСТЕМУ сертификации (в которой может быть аккредитовано несколько органов по сертификации), а конкретный и ТОЛЬКО один орган по сертификации.

Это наталкивает на мысль о том, что здесь во главу угла встают не истинные интересы дела (наличие у поставщика/подрядчика/исполнителя работ результативной системы менеджмента качества, гарантирующей своевременное и качественное выполнение заказа), а какие-то другие (хотя и достаточно очевидные) интересы. Более того, подобные действия являются ярким примером искусственной МОНОПОЛИЗАЦИИ, что должно стать предметом интереса соответствующей официальной национальной антимонопольной структуры.

Если вернуться к анализируемой коллизии, то в ней не указан конкретный зарубежный орган, в котором была сертифицирована СМК. Но если это был действительно авторитетный орган, представляющий общепризнанную, авторитетную Систему сертификации, то требование о дополнительной сертификации СМК в другом, конкретно указанном органе по сертификации, с очень большой вероятностью является именно тем вторым обстоятельством, которое заставляет усомниться в обоснованности такого требования именно с точки зрения интересов дела, а не отдельных физических лиц.

Вопрос третий: «Существуют ли случаи, когда заказчик вполне обоснованно может требовать, чтобы СМК поставщика/подрядчика/исполнителя работ была сертифицирована не по ИСО 9001:2000, а на соответствие каким-то другим требованиям?»

Ответ – «да»!

Это может быть, если в определенной отрасли пришли к выводу о том, что стандарт ИСО 9001 не в полной мере учитывает специфику этой отрасли, что в результате инициировало разработку и принятие новых требований (и новых документов), учитывающих указанную специфику.

Именно так появились на свет международные документы, устанавливающие требования к системам менеджмента качества, учитывающие специфику производства:

- комплектующих для автомобильной промышленности – ISO/TS 16949;
- оборудования для нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности – ISO 29001;
- пищевой продукции – ISO 22000 и др.

Интересно отметить, что за основу всех этих новых документов был взят стандарт ИСО 9001:2000.

Для проведения работ по сертификации СМК на соответствие этим требованиям Система сертификации (и ее соответствующие органы по сертификации) должны получить необходимую аккредитацию/регистрацию, а их число, как показывает опыт, будет весьма ограниченным. В этом случае потенциальный заказчик вправе указать в качестве своих требований необходимость сертификации в одной из таких специализированных Систем сертификации. Но опять, он должен указать именно Систему (или Системы) сертификации, а не какой-то ОДИН орган.

Вопрос четвертый: «Вправе ли потенциальный заказчик требовать, чтобы организация-поставщик/подрядчик/исполнитель работ оплачивала проведение инспекционных проверок своей СМК со стороны заказчика?»

И опять ответ – «да»!

Это такое же законное право заказчика, как и его право требовать наличия сертифицированной СМК. Другое дело – соглашаться организации с этим требованием или нет, учитывая соотношение «затраты-выгоды», другими словами получить этот заказ или искать заказы у других, менее требовательных клиентов. Ведь договор или контракт – это СОГЛАШЕНИЕ сторон.

Заключение. 1. Требование потенциального заказчика о наличии у поставщика/подрядчика/исполнителя работ СМК, сертифицированной на соответствие ИСО 9001:2000 или каких-то других нормативных документов, являются законными и обоснованными лишь при одном условии: заказчик не имеет права монополизировать исполнителя действий по сертификации СМК.

2. Требование со стороны заказчика оплаты поставщиком/подрядчиком/исполнителем работ затрат на проведение инспекционных действий в отношении СМК со стороны заказчика (так называемые «аудиты второй стороны») являются законными и обоснованными, вне зависимости от того, будут ли эти аудиты проводиться

собственными силами заказчика, или он для этого будет привлекать сторонние организации.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 7.

1-24 (К). Поставленный вопрос в принципе затрагивает не одну, а две проблемы:

1. Кто в принципе может проводить аудит Генерального директора (далее для сокращения – ГД)?

2. Что именно может и должно быть объектом анализа при аудите ГД?

При этом уже первичный анализ ситуации показал: чтобы обоснованно разобраться с первой проблемой, необходимо вначале найти решение второй. Поэтому с нее и начнем.

Для дальнейшего рассмотрения упростим несколько эту задачу: будем считать, что при внутреннем аудите ГД в данной организации анализируется выполнение только тех требования ИСО 9001, которые адресованы «высшему руководству организации» (хотя, в принципе, ГД может «оставить» ЛИЧНО за собой ответственность за реализацию ЛЮБОГО требования ИСО 9001, и тогда анализировать надо будет выполнение этих требований тоже).

Все такие требования ограничены разделом 5 «Ответственность руководства», но, как оказывается, они далеко не одинаковы. Их можно разбить на три группы:

Первая группа. К ней относятся требования, которые внутри ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ СМК для своей реализации НЕ ТРЕБУЮТ ПРЯМОГО участия ГД. Например, в повседневной деятельности по обеспечению того, «чтобы требования потребителя определялись и выполнялись с целью повышения его удовлетворенности» (раздел 5.2) НЕПОСРЕДСТВЕННО ГД может и не участвовать. Это значит, что получить доказательства выполнения этих требований в ходе интервью ГД может не представиться возможным.

Более того, выполнение ряда требований этой группы НЕ МОЖЕТ быть в полной мере проанализировано в ходе интервью с ГД. Например:

- Проверку «доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителя, равно как и законодательных и нормативных требований» – раздел 5.1.а), «доведения до сведения персонала политики в области качества» – раздел 5.3.г), «осуществления коммуникации по вопросам

результативности СМК» – раздел 5.5.3, нельзя осуществить у ГД. Доказательную информацию по этим видам деятельности можно собрать только в подразделениях.

- Доказательства того, что «ответственность и полномочия определены и доведены до сведения соответствующего персонала организации» (раздел 5.5.1) можно получить, только анализируя соответствующие документы (положения, должностные инструкции и т.п.) и/или беседуя с сотрудниками.
- Проверку того, что входные данные для анализа функционирования СМК со стороны высшего руководства включают всю информацию, требуемую разделом 5.6.2, можно осуществить, только анализируя эти входные данные.
- И т.д.

Конечно, ГД может дать указание о сборе соответствующих документов у него в кабинете, но они будут служить доказательством не его ЛИЧНОЙ деятельности, а деятельности других сотрудников. Мы же говорим об интервью с Генеральным директором как таковым.

Вторая группа. К ней можно отнести те требования, доказательства выполнения которых со стороны ГД В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ МОЖНО получить вне рамок его прямого интервьюирования, т.е. ЗАОЧНО. Например, именно таким образом можно установить,

- что политика и цели в области качества установлены, проведен анализ со стороны высшего руководства и обеспечено наличие необходимых ресурсов – требования раздела 5.1.б) – д);
- что политика в области качества включает обязательства соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества, создает основу для установления и анализа целей в области качества, доведена до сведения персонала и понята внутри организации – требования раздела 5.3.б) – г) – и т.п.

Третья группа. К ней относятся такие требования, выполнение которых НЕ МОЖЕТ быть проанализировано без получения соответствующей информации непосредственно от ГД, в частности, без получения от него ответов на следующие вопросы (назовем их «вопросами, относящимися к личной ответственности ГД»):

- Каково предназначение организации и насколько оно, с точки зрения ГД учтено в формулировке действующей политики

- в области качества; сохраняет ли политика, с его точки зрения, свою пригодность на момент аудита (раздел 5.3)?
- Какова оценка ГД достаточности и результативности механизма установления целей в области качества для соответствующих функций (направлений деятельности) и уровней внутри организации (раздел 5.4.1)?
- В каких стратегических направлениях ГД видит необходимость и возможность развития СМК (раздел 5.4.2)?
- Как оценивает ГД выполнение представителем высшего руководства по системе менеджмента качества возложенных на него обязанностей (раздел 5.5.2)?
- Каковы оценки ГД возможностей для улучшений и потребности в изменениях в СМК, в том числе в политике и целях в области качества (раздел 5.6.1)?
- Насколько достаточной является для ГД информация, представляемая для анализа функционирования СМК, а также механизм/методика численной оценки СМК (если таковой имеется) для принятия аргументированного и взвешенного решения относительно пригодности, адекватности и результативности СМК (раздел 5.6.2)?

Если в данной организации ГД закрепил за собой лично ответственность за обеспечение соответствия СМК требованиям каких-то разделов ИСО 9001:2000 или за управление какими-то процессами СМК, то указанный выше перечень вопросов следует дополнить еще одним:

- Как ГД оценивает состояние дел и результативность механизма управления теми процессами СМК и теми видами деятельности в СМК, ответственность за которые он возложил на себя? (При этом отметим, что АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ всех этих процессов и видов деятельности требованиям ИСО 9001, а также внутренним требованиям аудиторы могут провести и БЕЗ взятия интервью у ГД.)

Говоря в целом об особенностях этих трех групп требований, можно сделать следующий важный вывод: за исключением ограниченного количества требований, относящихся к третьей группе, свидетельства аудита по ВСЕМ ДРУГИМ требованиям раздела 5 внутренние аудиторы МОГУТ получить в ходе посещения ДРУГИХ мест и должностных лиц (а иногда только так и можно их получить). По этой причине, учитывая колоссальную загруженность ГД, при про-

ведении у него внутреннего аудита МОЖНО и ЦЕЛЕСООБРАЗНО ограничиться обсуждением лишь перечисленных выше «вопросов, относящихся к личной ответственности ГД».

Теперь можно перейти к первой проблеме.

В письме поставлен вопрос о независимости внутренних аудиторов, поэтому рассмотрим, как его трактует Международная организация по стандартизации.

В ИСО 19011:2002 в разделе 4 «Принципы аудиторства» независимость аудита включена в число тех принципов, которые обеспечивают получение объективных и воспроизводимых заключений по аудиту. Для этого аудиторы «должны быть независимы от деятельности, которая будет подвергнута аудиту». Аналогичное требование присутствует и в ИСО 9001 (раздел 8.2.2): «Аудиторы не должны проводить аудит своей собственной работы».

Как видно, ИСО акцент делает не на том, в какой иерархической связи находится аудитор и аудируемое лицо. Внутренний аудитор не должен принимать участие В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, которая подвергается аудиту.

Это означает, что если во время внутреннего аудита ГД все задаваемые ему вопросы будут касаться только тех видов деятельности, ответственность за выполнение которых ГД взял на себя ЛИЧНО, и в том объеме, который касается НЕПОСРЕДСТВЕННОГО участия ГД в этой деятельности, то это требование независимости, как его трактует ИСО, внутренними аудиторами НЕ НАРУШАЕТСЯ. Поэтому в ТАКОМ объеме внутренний аудит ГД может проводить ЛЮБОЙ внутренний аудитор, НЕ СМОТРЯ на то, что ВСЕ они являются ПОДЧИНЕННЫМИ ГД.

Вместе с тем, с данным выводом могут согласиться не все. Возможная аргументация моих оппонентов может опираться, в частности, на продолжение процитированного выше требования ИСО 19011:2002, а именно: аудиторы «должны быть... свободны от... конфликта интересов». Они могут рассуждать следующим образом: поскольку один из вопросов, который ДОЛЖЕН быть задан ГД, касается оценки деятельности именно «представителя руководства по качеству»¹, то это, вроде бы, порождает возможность «конфликта интересов», если такой вопрос прозвучит из уст этого самого «представителя».

¹ В примечании ниже приведены комментарии автора по поводу данного термина.

На самом деле с этим нельзя согласиться. «Конфликт интересов» имеет отношение к ситуации, когда аудитор находится в зависимости от аудируемого в анализируемой им области, и по этой причине «закрывает глаза» на некоторые недостатки, которые, в случае их оглашения, могут вызвать обоснованную отрицательную реакцию со стороны аудируемого, иногда с серьезными последствиями.

Наиболее наглядным примером такого случая ситуация, когда лицо, консультировавшее какую-то организацию по вопросам создания СМК, после завершения работ приходит ее сертифицировать в качестве официального аудитора. В подобных случаях очень велик риск, что такой аудитор будет «закрывать глаза» на те недостатки в СМК, которые он, как консультант, «проглядел». Налицо «конфликт интересов» такого аудитора с данной организацией, поскольку он был ее консультантом. И чтобы его избежать, аудитор может стать необъективным. Именно поэтому запрещено включать в состав команды по аудиту лиц, которые консультировали данную организацию.

Что касается «представителя руководства по качеству», то находит он возможным просить ГД оценить его деятельность в этом качестве или не находит – вопрос не «конфликта интересов». Ведь какой бы ни была высказанная оценка ГД, ее НЕЛЬЗЯ СКРЫТЬ или УТАИТЬ от того же ГД.

Поэтому уместно или неуместно задавать вопрос о самом себе скорее относится к области морально-этических отношений и определяется главным образом уровнем внутрифирменной культуры и отношений. Для нас же в этом анализе более важным является то, что с точки зрения ИСО 19011:2002 ситуация, в которой «представитель руководства по качеству» в ходе интервью ГД попросит последнего оценить его деятельность по выполнению порученных ему функций, НЕ ЯВЛЯЕТСЯ «конфликтом интересов», а, значит, ДОПУСКАЕТСЯ.

Вместе с тем, с учетом именно морально-этических соображений представляется, что аудит ГД целесообразно проводить:

- а) любым внутренним аудитором В ПРИСУТСТВИИ «представителя руководства по качеству», либо
- б) командой из нескольких внутренних аудиторов, ОДНИМ ИЗ КОТОРЫХ является «представителем руководства по качеству».

Обратим внимание, что в любом случае во время интервью ГД участие «представителя руководства по качеству» не только целесообразно, а очень важно – хоть в качестве одного из внутренних

аудиторов, хоть в качестве «представителя руководства по качеству». Почему?

Если попытаться использовать терминологию процессного подхода, то ГД – «владелец» СМК, а «представитель руководства по качеству» – ее «генеральный менеджер» или «управляющий». И те ответы, которые даст ГД на сформулированные выше «вопросы его личной ответственности», будут носить для «представителя руководства по качеству» не только и не столько информационный смысл, сколько актуализированный вариант формулировки (читай: постановки) стратегических целей по дальнейшему развитию СМК.

При этом особо необходимо подчеркнуть, что беседа внутренних аудиторов с ГД никак не уменьшает значение и не заменяет ПЛАНОВЫЙ анализ функционирования СМК, который должен проводиться в установленное время.

Заключение:

1. Учитывая загруженность Генерального директора, у него при проведении внутреннего аудита целесообразно обсуждать только те вопросы, ответы на которые может дать только он («вопросы, относящиеся к личной ответственности ГД»). Другие свидетельства в отношении закрепленных за ГД видов деятельности и процессов СМК не только можно, но и более целесообразно собирать в ходе посещения других подразделений и должностных лиц.

2. Все «вопросы, относящиеся к личной ответственности ГД» могут задаваться во время внутреннего аудита ГД любым внутренним аудитором, включая «представителя руководства по качеству», – нарушений принципа независимости в таких случаях я не нахожу.

Примечание. Представляется, что термин «представитель руководства по качеству» (иногда «уполномоченный по качеству») не совсем точно отражает круг обязанностей, который возлагается на лицо, называемое в ИСО 9001:2000 «представителем руководства».

Давайте зададим себе вопрос: кем в организации является директор по кадрам?

Ответ: никем иным, как должностным лицом, являющимся «представителем/уполномоченным ГД по кадрам», поскольку является лицом, УПОЛНОМОЧЕННЫМ Генеральным директором выполнять часть ЕГО руководящих функций, касающихся персонала: проводить предварительные переговоры, издавать приказы о приеме определенной категории сотрудников на работу (в частности, на рабочие должности), организовывать повышение квалификации, за-

ниматься социальным страхованием и пенсионными делами, вести учет кадров и т.д.

Кем в этом смысле являются директор по финансам, по капитальному строительству и т.п.?

Ответ: должностными лицами, уполномоченными ГД выполнять часть его руководящих функций, относящихся к финансовой деятельности, к капитальному строительству и т.д., т.е. «представителем/уполномоченным по финансам», «представителем/уполномоченным по капитальному строительству» и т.д.

А директор по качеству? В этом смысле он по своей должности абсолютно аналогично является «представителем/уполномоченным ГД по вопросам качества», получив полномочия и неся ответственность за руководство соответствующими подразделениями, связанными с отдельными конкретными проблемами качества: отделом технического контроля, метрологической службой, заводской аналитической лабораторией, службой стандартизации, бюро надежности и т.д. Отметим, что директор по качеству выполнял эти функции ДО внедрения СМК, остается ответственным за них ПРИ ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ СМК и будет отвечать за них, даже если СМК в организации завтра официально ОТМЕНЯТ!

Стандарт же говорит о другом лице – о том, которое получает от ГД полномочия и несет ответственность ЗА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. Данное лицо тоже является «представителем/уполномоченным ГД», но не по качеству, а по системе менеджмента качества.

Другими словами, более правильно говорить не об «уполномоченном или представителе высшего руководства ПО КАЧЕСТВУ», а об «уполномоченном или представителе высшего руководства ПО СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА».

И еще одна особенность «уполномоченного по СМК» – это признак не должности, а статуса. И в этот статус совсем не обязательно должен быть возведен именно директор по качеству.

Более того, в практике нередко встречаются компании, в которых вообще нет должности, эквивалентной директору по качеству (т.е. «представителю/уполномоченному по качеству»). В них функции «представителя/уполномоченного по СМК» возложены на других должностных лиц – директора по производству, вице-президента, коммерческого директора и т.п., которые тем самым в дополнение к своим основным обязанностям «представителя/уполномоченного

высшего руководства по производству» и т.п. получили статус «представителя/уполномоченного от высшего руководства по СМК».

Представляется, что именно такой термин точно отражает круг их дополнительных полномочий и ответственности, указанных в разделе 5.5.2 ИСО 9001.

P.S. Если бы меня пригласили быть консультантом по созданию СМК на базе ИСО 9001, то я бы рекомендовал директору назначить своим «представителем по СМК» или «уполномоченным по СМК» в первую очередь его заместителя по экономике и финансам, во вторую очередь заместителя по работе с персоналом и только в третью очередь – заместителя по качеству.

Последнего же рекомендовал сделать руководителем проекта по разработке и внедрению СМК.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 11.

1-25 (К). Поскольку СМК данной организации охватывает два различных вида бизнес-деятельности, давайте рассмотрим обоснованность исключения раздела 7.3 ИСО 9001 по отношению к каждому из них в отдельности.

1. Осуществление железнодорожных перевозок собственным подвижным составом

Для однозначности задачи давайте определим осуществляемую бизнес-деятельностью следующим образом: организация предоставляет заказчику свои вагоны, он их загружает самостоятельно, руководствуясь соответствующими требованиями по безопасности, действующими на железных дорогах, затем передает сформированный состав организации, которая должна с помощью своих локомотивов переместить данный груз в пункт получения к какому-то заданному сроку.

Теперь (не смотря на известный дилетантизм) попытаемся сформулировать: что именно является РАЗРАБОТКОЙ и ПРОЕКТИРОВАНИЕМ такой услуги. Представляется, что в данном случае эту деятельность входит лишь одно: разработка, согласование с соответствующими службами железной дороги и утверждение маршрута движения. С учетом этого и будем рассматривать данную коллизия.

Ответ на заданный в письме вопрос определяется тем, что означает в письме фраза «перевозки проводятся... согласно получаемой извне нормативной документации». Здесь могут иметь место две ситуации:

а) Нормативная документация охватывает лишь те требования, которые касаются вопросов обеспечения безопасности при перевозках по железной дороге: соответствие выбранных типов вагонов характеру груза, предельная загрузка вагонов, предельная высота продукции в открытых вагонах, способ крепления груза, предельное количество вагонов в составе, соответствие типа локомотива общему весу эшелона и характеру железнодорожного полотна по маршруту движения и т.п.

б) В состав нормативной документации кроме вышеуказанного входит также «полученный извне» МАРШРУТ перевозки, обеспечивающий доставку груза к указанному сроку от заказчика к получателю, а именно: согласованный с соответствующими диспетчерскими службами график движения и стоянки, места смены локомотивов, места присоединения/отсоединения вагонов с попутным грузом и т.д.

Очевидно, что во втором случае организация НЕ НЕСЕТ ответственности за разработку маршрута, поскольку ПОЛУЧАЕТ его «извне» как ГОТОВУЮ РАЗРАБОТКУ или СПЕЦИФИКАЦИЮ на оказание услуги по перевозке. И не важно, кто именно осуществил эту разработку – сам заказчик перевозки (если он обладает соответствующими полномочиями и компетентностью) или какие-то специализированные организации по его заказу. Важно, что организация несет ответственность лишь за точную РЕАЛИЗАЦИЮ маршрута, НЕ ОТВЕЧАЯ за содержание. Но тогда, в соответствии с требованиями раздела 1.2 «Применение» ИСО 9001, исключение из СМК требований раздела 7.3 является обоснованным.

В первом же случае для выполнения заказа на перевозку маршрут перевозки ДОЛЖЕН быть кем-то составлен. И нет никаких сомнений, что ОТВЕЧАТЬ за это должна САМА организация вне зависимости от того, сделает она это собственными силами или наймет для этого соответствующую специализированную компанию. Но тогда исключать из своей СМК раздел 7.3 организация не вправе, поскольку за разработку своей услуги организация отвечает САМА.

2. Ремонт железнодорожного подвижного состава

Под подвижным составом будем считать локомотивы и вагоны различного типа, а анализируемой бизнес-деятельностью – услуги по ремонту таких локомотивов и вагонов.

Теперь, по аналогии с предыдущим, попытаемся сформулировать, что в данном случае будет ПРОЕКТИРОВАНИЕМ и РАЗРАБОТКОЙ этой услуги. Думаю, что трудно не согласиться с тем, что

таким «проектированием и разработкой» будет разработка ПОРЯДКА ПРОВЕДЕНИЯ (т.е. ТЕХНОЛОГИИ) РЕМОНТА каждого конкретного вида повреждений.

Вместе с тем, даже из самых общих представлений об устройстве этих технических объектов совершенно очевидно, что характер их повреждений, требующих ремонта, обычно является ТИПОВЫМ. Но это означает также и следующее:

- ТИПОВЫМИ являются необходимые для ремонта запасные части: элементы колесных пар, пружины, механические подвижные соединения, устройства управления, деревянные и/или металлические элементы пола, стен и крыши и т.д.,
- ТИПОВЫМИ являются вспомогательное оборудование и приспособления, применяемые для ремонта, и, наконец, что для нас особенно важно,
- ТИПОВЫМИ являются и ТЕХНОЛОГИИ ремонта соответствующих узлов и/или элементов, вышедших из строя. Конечно, эти технологии должны быть разработаны специализированными железнодорожными организациями, но, как следует из письма, в рассматриваемом случае все именно так и было: организация осуществляет свои услуги по ремонту на основании «нормативной и технологической документации, разработанной специализированными железнодорожными организациями».

Итак, если это ТИПОВОЙ ремонт, его технология уже разработана и организация ею лишь ПОЛЬЗУЕТСЯ. Но это означает, что ответственность за данную технологию организация НЕ НЕСЕТ, что является достаточным основанием для исключения из своей СМК требований раздела 7.3.

Ну, а если это НЕ ТИПОВОЙ ремонт? Из письма следует, что это НИЧЕГО не меняет, поскольку и в этом случае организация может осуществлять такой ремонт ТОЛЬКО на основании «нормативной и технологической документации, разработанной специализированными железнодорожными организациями».

Заключение. 1. Если организация ОБЯЗАНА САМА разрабатывать маршрут, по которому будет происходить движение перевозимого ею груза, исключение требований раздела 7.3 ИСО 9001 из области применения СМК в части, распространяющейся на осуществление услуг по перевозке грузов, следует считать необоснованным. В этом случае аудиторы были правы, фиксируя несоответствие.

Если же маршрут перевозки организация получает «извне», этого достаточно, чтобы исключить применение требований раздела 7.3. И тогда аудиторы предъявили свою претензию необоснованно.

В случае ремонта подвижного состава организация не несет ответственности за разработку технологии ремонта и по этой причине вполне обоснованно исключила из своей СМК требования раздела 7.3 в части, касающейся ремонта. Здесь аудиторы были не правы, увидав в этом факте несоответствие.

2. Что касается разработки соответствующих процедур, то необходимость этого определяет сама организация.

Примечание. Для тех, кто хотел бы поподробнее ознакомиться с позицией Международной организации по стандартизации по вопросу возможных исключений из области применения СМК тех или иных требований ИСО 9001:2000, рекомендую ознакомиться с «Руководством по разделу 1.2 “Применение” ИСО 9001:2000» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 524R, февраль 2002).

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 12.

1-26 (К). Для ответа на поставленный вопрос следует разобраться:

1. Существует ли принципиальное отличие «проектирования» от «разработки»?

2. Существуют ли основания для одновременного применения этих терминов при описании области распространения СМК?

Начнем с первого вопроса.

К сожалению, русские словари разрешить эту проблему в полной мере не позволяют. Так словарь¹ дает следующие определения, касающиеся проектирования:

Проект – разработанный план сооружения, устройства чего-нибудь.

Проектировать – составлять проект.

Практически аналогичные определения дает «Большой энциклопедический словарь»²:

Проект – совокупность документов (расчетов, чертежей и др.) для создания какого-либо сооружения или изделия.

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. яз., 1985.

² Большой энциклопедический словарь: в 2-х т. – М.: Сов. энциклопедия, 1991.

Проектирование – процесс создания проекта – прототипа, прообразом которого предполагается объект.

А вот определение «разработки» есть только в первом словаре:

Разработать – тщательно, всесторонне исследовать, подготовить, обработать во всех подробностях (существительное – **разработка**).

Найти как отличие, так и что-то общее в представленных определениях, относящихся к проектированию и к разработке, довольно трудно.

Зато в жизни мы сталкиваемся с двумя разными вариантами применения этих терминов.

Вариант первый. В технической литературе и разговорной практике сложились достаточно твердо устоявшиеся «связки» определенных действий и применяемых для их описания терминов. Например, по отношению к архитектурно-строительным (жилой дом, спортивный комплекс и т.п.) и технологическим объектам (производственный цех, газоперекачивающая установка, взлетно-посадочная полоса и т.д.) почти всегда говорят, что они «спроектированы». Зато технологии, технологические процессы и, как в описанном в письме случае, опытные образцы продукции обычно все-таки именно «разрабатывают».

Вариант второй. Не менее часто одинаковые по своему техническому содержанию действия описывают, используя как термин «проектирование», так и термин «разработка». Например, про одну и ту же организацию можно услышать, что она является как «проектной организацией», так и «организацией-разработчиком».

Как же тогда быть при описании области применения СМК, если организация проектирует и/или разрабатывает продукцию? Это действительно немаловажная проблема, поскольку точность и однозначность формулировки области распространения СМК важна не столько для сертифицируемой организации, сколько для ее понимания потенциальными потребителями. И именно глазами потребителей на это описание следует смотреть аудиторам.

Ответ подсказывает стандарт ИСО 9000:2005, вводя определение СЛОВСОЧЕТАНИЯ «проектирование и разработка» (по-английски «design and development»).

Так произошло, по всей видимости, из-за того, что в английском языке сами по себе слова «design» и «development» по смыслу очень сильно пересекаются. Если, например, воспользоваться специали-

зированным англо-русским словарем по менеджменту качества и оценке соответствия¹, то мы обнаружим следующие очень близкие по смыслу переводы:

Design – проектирование, разработка.

Development – разработка.

Более того, из многочисленных примеров в технической литературе видно, что в английском языке могут говорить и писать как «проектирование процесса», так и «разработка процесса», и (что важно именно для нашего случая) как «проектирование продукции», так и «разработка продукции». Но ведь это и понятно!

Что является результатом «проектирования»? Расчеты, чертежи, схемы, общие планы, детализовки, пояснительная записка и т.п. А результатом «разработки»? Да то же самое: расчеты, чертежи, схемы, детализовки, пояснительная записка и т.п. Поэтому, с моей точки зрения, разница в этих терминах скорее не существенная, а отраслево-применительная. И тем не менее эта разница, как видно и письма, может быть источником конфликта.

Возможно, именно это обстоятельство имели в виду разработчики семейства стандартов ИСО серии 9000, вводя взамен разрозненных понятий «проектирование» и «разработка» словосочетание «проектирование и разработка» как единый термин. Такой подход помогает снять указанные выше терминологические проблемы.

С учетом всего вышесказанного представляется следующее:

1. В случаях, когда в русском языке уже имеются устоявшиеся, закреплённые отраслевой разговорной и литературной практикой терминологические «связки», целесообразно использовать именно их. Например, область распространения СМК для проектного института, описанная как «Разработка объектов нефтегазового комплекса», выглядит необычно и, скорее всего, будет вызывать вопросы. Зато почти наверняка все потенциальные заказчики поймут, о чем идет речь, если эта же область будет представлена как «Проектирование объектов нефтегазового комплекса».

2. В случаях, когда отраслевая разговорная и описательная практика допускает практически одинаковое по частоте применение как

¹ Палей С.М., Адлер Ю.П., Загребельный В.Н. Англо-русский словарь по менеджменту качества и оценке соответствия. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.

термина «проектирование», так и термина «разработка», целесообразно использовать их **ВМЕСТЕ**, т.е. как «проектирование и разработка». Тогда будут учтены **ВСЕ** возможные особенности и стадии совокупного процесса проектирования и разработки, и изначально сняты все возможные вопросы потенциальных заказчиков.

В рассматриваемом случае речь идет о действиях по созданию технических устройств. Представляется, что к ним относится именно второй вариант применения терминов «проектирование» и «разработка». Ведь смотрите: у нас могут сказать: «Конструкторский отдел сейчас занят разработкой технического устройства ХХХ», а могут: «Конструкторский отдел сейчас занят проектированием технического устройства ХХХ». Одни предпочитают говорить: «Проектный отдел в прошлом месяце разработал техническое устройство УУУ», а другие: «Проектный отдел в прошлом месяце спроектировал техническое устройство УУУ». При этом нет сомнений, что фразы с «проектированием» и фразы с «разработкой» воспринимаются и понимаются теми, кто их слышит или читает (и в первую очередь – потенциальными потребителями), **ОДИНАКОВО!**

Поэтому для указанной в письме организации представляется более правильным для описания области распространения СМК использовать словосочетание «проектирование и разработка», как это и было сделано. Это практически исключает появление каких-либо уточняющих вопросов у возможных заказчиков технических устройств, чего нельзя сказать, если в описании останется только «проектирование» технических устройств. Хотя, – и это необходимо подчеркнуть еще раз, – оба варианта с **ТЕХНИЧЕСКОЙ** точки зрения я бы признал эквивалентными.

Давайте подведем итоги.

1. С **ТЕХНИЧЕСКОЙ** точки зрения применение в описании области применения СМК данной конкретной организации как варианта «проектирование и разработка...», так и варианта «проектирование...» считаю равноценным, и в этой части с аргументами аудиторов можно было бы согласиться.

Вместе с тем, с учетом специфики бизнес-деятельности данной организации, а также сложившейся в русскоговорящей технической среде практики применения терминов «проектирование» и «разработка», более целесообразно при описании области применения СМК данной организации было бы использовать словосочетание «проектирование и разработка...». Представляется, что этот вариант

будет восприниматься потенциальными заказчиками более определенно, и по этой причине я бы ему отдал предпочтение.

2. Из-за своей технической ЭКВИВАЛЕНТНОСТИ выбор конкретного варианта описания области применения СМК должен быть ПРАВОМ организации. Аудиторы в данном случае могут позволить себе лишь РЕКОМЕНДОВАТЬ свой вариант. ОБЯЗАТЬ же организацию сформулировать область распространения СМК в том виде, как это формулируют аудиторы, они не имеют права.

Заключение: аудиторы ПРАВЫ, говоря, что для данной организации «проектирование и разработка» и «проектирование» – одно и то же, но они НЕ ПРАВЫ, когда, признавая эквивалентность этих вариантов, заставляют организацию принять именно свой, лишая ее права выбора.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 3.

1-27 (К+Э+О). В общем случае отказ органа по сертификации удовлетворить просьбу организации о выписке единого сертификата неправомерен.

Напомним, что сертификация систем менеджмента – это действия ПО ПОДТВЕРЖДЕНИЮ СООТВЕТСТВИЯ, осуществляемые независимой стороной, каковой являются уполномоченные органы по сертификации систем менеджмента. В результате этого действия определяется степень соответствия предъявляемой для сертификации системы менеджмента СОГЛАСОВАННЫМ КРИТЕРИЯМ аудита. И если органом по сертификации такое соответствие подтверждается, а заявитель просит выразить это официально, орган ОБЯЗАН зафиксировать это в СЕРТИФИКАТЕ СООТВЕТСТВИЯ установленной формы.

Если орган по сертификации уполномочен проводить сертификацию соответствия систем менеджмента нескольким стандартам/спецификациям, и заказчик установил в договоре на сертификацию, что в ходе сертификационного аудита орган обязан проанализировать соответствие не одному, а нескольким стандартам/спецификациям из этого числа, он ВПРАВЕ требовать, чтобы в случае положительных итогов сертификации этот факт был отражен органом по сертификации в ОДНОМ документе.

Обоснование этого суждения связано с рассмотрением того, что за объект в этом случае предъявляется для сертификации. Конкрет-

нее: может ли это быть таким объектом некая «интегрированная система менеджмента»?

У меня нет никаких сомнений, что может. Ведь ключевым обстоятельством в данном случае является то, что это СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА. А то, что у нее есть определенные особенности, отражаемые дополнительными прилагательными (в частности, что она «интегрированная»), является, с моей точки зрения, второстепенным. Зато, применительно к рассматриваемой коллизии, важно другое:

1. Организация предъявит для сертификации объект, ОТНОСЯЩИЙСЯ к системам менеджмента, а это те объекты, которые ПОПАДАЮТ в область действия органа по сертификации систем менеджмента. Значит, в этом смысле, сертификационные действия будут осуществляться этим органом в соответствии с областью аккредитации.
2. Если выбранные организацией КРИТЕРИИ сертификационного аудита (соответствующий набор стандартов и спецификаций) ОТНОСЯТСЯ к области аккредитации органа по сертификации, то и в этом смысле орган по сертификации будет осуществлять сертификационные действия также на ЗАКОННЫХ основаниях.
3. Если орган по сертификации после соответствующего анализа ПРИЗНАЕТ данный объект соответствующим выбранным организацией КРИТЕРИЯМ аудита, то он по запросу организации ОБЯЗАН отразить этот факт в соответствующем документе, а именно, в сертификате соответствия. А это означает не только то, что этот документ должен быть установленной формы, но и также то, что в нем должно быть отражено соответствие ПРОАНАЛИЗИРОВАННОГО ОБЪЕКТА аудита ЭТИМ критериям.

Могут ли быть случаи, когда орган по сертификации НЕ ВПРАВЕ выдать один сертификат? Да, могут.

К ним относятся случаи, когда орган аккредитован на право проводить сертификацию по различным стандартам/спецификациям в РАЗНЫХ Системах сертификации. Например, орган может быть аккредитован на право проводить сертификацию по ISO 9001 в одной системе, по ISO 14001 – в другой, а по OHSAS 18001 – в третьей. Тогда орган может выдавать сертификаты соответствия лишь СОТВЕТСТВУЮЩИХ Систем сертификации. Но все равно, и в этом случае организация ВПРАВЕ требовать, чтобы в тексте каждого та-

кого сертификата было указано, что он подтверждает соответствие **ИНТЕГРИРОВАННОЙ** системы менеджмента данной организации требованиям соответствующего стандарта.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 4.

1-28 (К). Из письма следует, что на данном предприятии одним из видов документов, устанавливающих порядок выполнения каких-то видов работ (по определению ИСО 9000:2005 такие документы называются документированными процедурами), являются «стандарты организации». Само же предприятие является **ЧАСТЬЮ** акционерного общества. Исходя из этого (скорее всего) аудиторы посчитали, что в филиале **НЕ МОГУТ** быть самостоятельные **ВИДЫ** документов, а должны быть только **ОБЩЕФИРМЕННЫЕ**.

По существу, поднятая в письме проблема сводится к следующему: вправе ли **ЧАСТЬ** организации устанавливать для себя **СВОИ** виды документированных процедур, отличающиеся от видов документированных процедур, применяющихся в других частях этой же организации или в организации в целом?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте последовательно проанализируем следующее.

Первое. Вправе ли организационно выделенная **ЧАСТЬ** организации **САМОСТОЯТЕЛЬНО** устанавливать **ВНУТРИ СЕБЯ** какие-то **ПРОЦЕДУРЫ**?

Конечно, поскольку руководитель **ЛЮБОЙ** организационно выделенной единицы для выполнения **ЗАКРЕПЛЕННЫХ** за этой единицей функций **ВПРАВЕ** установить **СВОИМ** решением **ПОРЯДОК** выполнения определенных видов работ (т.е. соответствующую процедуру) и требовать его соблюдения. В некоторых случаях установленный порядок может быть оформлен документально, превратившись в документированную процедуру.

Другое дело, что эти процедуры должны **СООТВЕТСТВОВАТЬ** порядку, установленному **ВЫШЕСТОЯЩИМИ** структурами, в частности, порядку, установленному вышестоящими должностными лицами в самой организации, и порядку, установленному на основе предоставленных законных полномочий соответствующими внешними органами и организациями.

Второе. Существуют ли **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПИСАНИЯ**, как именно должны **ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬСЯ** процедуры?

Нет, поскольку **НАЗВАНИЕ ВИДА**, в котором оформлена процедура (а именно: инструкция, регламент, стандарт, карта, процедура, положение и т.д.), является лишь **ОДНИМ** из ее идентификационных **ПРИЗНАКОВ**. Причем, далеко не самым важным, поскольку для идентификации процедуры более важен не **ВИД** документа, а то, порядок выполнения **КАКИХ ИМЕННО** действий (работ) он устанавливает. Если, например, в документе устанавливается порядок выполнения входного контроля закупаемой продукции, то ключевым среди его идентификационных признаков будет фраза «Порядок проведения входного контроля закупаемой продукции», а не то, будет ли этот документ иметь вид «Инструкция № ...», «Регламент № ...», «Процедур № ...» и т.п.

Кстати, хорошо известно, что в одной и той же организации часто **ОДНОВРЕМЕННО** применяют **НЕСКОЛЬКО** видов документированных процедур.

Другое дело, что для каждого применяемого в организации **ВИДА** документирования процедур, должен быть установлен его **СТАТУС**. А именно:

- на какие специфические **КАТЕГОРИИ/ВИДЫ** работ распространяется тот или иной вид документа (если они для разных видов документов разные);
- какова должна быть структура **СОДЕРЖАНИЯ** каждого вида документа (если эти структуры для разных видов документов разные);
- каков порядок **УПРАВЛЕНИЯ** каждым из видов документов, т.е. порядок оформления, согласования, утверждения, внесения изменений и т.д. (если он для разных видов документов разный).

Теперь вернемся к описанной коллизии.

Из письма следует, что **ФИЛИАЛ** какого-то акционерного общества создал **У СЕБЯ** систему менеджмента качества и предъявил ее органу по сертификации на предмет оценки ее соответствия требованиям (например ИСО 9001, или ИСО 22000, или ИСО/ТУ 16949 и т.д.).

Совершенно понятно, что, **РЕАЛИЗУЯ** у себя указанные требования, руководству филиала было необходимо разработать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии ряд **ПРОЦЕДУР**, часть из которых была по тем или иным причинам **ДОКУМЕНТИРОВАНА**.

Руководство филиала ВПРАВЕ это делать? Ответ дан выше и он положительный.

Руководство филиала ВПРАВЕ назвать эти процедуры «стандартами организации»? Ответ дан выше и он тоже положительный.

Это – первое, что уже позволяет дать ответ на поставленный в письме вопрос. Но есть и второе, более ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ соображение.

Зададим еще один вопрос: влияет ли способ ИДЕНТИФИКАЦИИ процедуры на ее СОДЕРЖАНИЕ и СОБЛЮДЕНИЕ в ходе осуществления бизнес-деятельности (а ведь именно ЭТО является СУТЬЮ анализа со стороны аудиторов на предмет оценки СООТВЕТСТВИЯ)? Ответ очевиден: не влияет.

Из этого следует, что приведенный в письме факт нельзя рассматривать как СВИДЕТЕЛЬСТВО аудита, поскольку, по определению ИСО 19011, к свидетельствам относятся «записи, изложение фактов или другая информация, которые имеют отношение К КРИТЕРИЯМ аудита». НАЗВАНИЕ же ВИДА процедуры никакого отношения к ее СОДЕРЖАНИЮ, а, значит, и к степени СООТВЕТСТВИЯ или НЕ-СООТВЕТСТВИЯ требованиям не имеет. Чтобы окончательно убедиться в этом, достаточно задать следующий вопрос: КАКОЕ требование (ИСО 9001, и/или ИСО 22000, и/или ИСО/ТУ 16949, и/или другого документа, выбранного в качестве критерия аудита) НАРУШЕНО? Ответа мы просто не получим, поскольку относительно ЭТОГО обстоятельства никаких требований указанные документы НЕ СОДЕРЖАТ!

Заключение. Поскольку ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЕ признаки процедур НЕ ЯВЛЯЮТСЯ предметом исследования в ходе АУДИТА ПО ОЦЕНКЕ СООТВЕТСТВИЯ СМК, то САМИ ПО СЕБЕ эти признаки НЕ МОГУТ быть «СООТВЕТСТВУЮЩИМИ» или «НЕ-СООТВЕТСТВУЮЩИМИ» критериям сертификационного аудита СМК. Другими словами, данное НАБЛЮДЕНИЕ (а именно, что на этом предприятии для обозначения определенных процедур применяют «стандарты организации», а не «стандарты общества») НЕ МОЖЕТ быть признано СВИДЕТЕЛЬСТВОМ АУДИТА и подвергнуться дальнейшей оценке, позволяющей квалифицировать его как ДОКАЗАТЕЛЬСТВО соответствия или не соответствия требованиям. По этим причинам претензии аудиторов считаю необоснованными.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 7.

1-29 (К). Ситуация с точки зрения предстоящего аудита действительно является неоднозначной.

С ФОРМАЛЬНОЙ точки зрения, выпуск в свет ЛЮБЫХ технических условий на продукцию ставит их «держателей» в положение разработчиков. Ведь если на основе этих ТУ продукцию начнут выпускать другие, они будут считать, что не отвечают за ее проектирование и разработку, поскольку, КАК И АВТОРЫ ПИСЬМА, будут использовать «документацию на продукцию, разработанную другими организациями». Из этого следует, что разработка технических условий на продукцию должна быть ВСЕГДА эквивалентна ее проектированию и разработке.

А вот с этим тезисом в его ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ я как раз и не согласен. Представляется, что он справедлив лишь по отношению к тем случаям, когда технические условия разрабатываются действительно на НОВУЮ продукцию. В реальной же жизни имеют место и другие ситуации.

Например, известны неоднократные случаи, когда ведущие отечественные автосборочные компании принимали решение о передаче изготовления отдельных деталей и узлов «со своей территории» другим предприятиям-поставщикам, ТРЕБУЯ при этом, чтобы последние ПЕРЕОФОРМИЛИ исходные технические условия на эти изделия на себя, а именно: выпустили их уже от своего имени, НИЧЕГО при этом не меняя в конструкции изделий.

Что же при этом получалось?

С одной стороны, ЮРИДИЧЕСКИ разработчиками этих деталей и узлов становились уже эти предприятия. Однако, не смотря на это, НИКАКИХ изменений в оригинальную конструкцию этих комплектов они вносить без санкции автосборочной компании не имели права.

Но тогда совершенно очевидно, что ИСТИННЫМ разработчиком была автосборочная компания. Что ФАКТИЧЕСКИ эти предприятия НЕ ПРОЕКТИРОВАЛИ изготавливаемые изделия, хотя и выпускали их по СВОИМ техническим условиям. Более того, они не несли и ответственности за их конструкцию.

Особо отметим, что именно такое заключение нашло свое подтверждение в официальных разъяснениях аудиторов IATF при сертификации некоторых из указанных выше предприятий по ИСО/ТУ 16949:2002: после анализа ситуации аудиторы признали, что по отно-

шению к ЭТИМ изделиям предприятия НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЛИ их проектирования и разработки и НЕ НЕСУТ за это ответственности.

Из описанной в письме ситуации следует, что на данном заводе имеет место не совсем такая, но В ПРИНЦИПЕ аналогичная ситуация.

Ужесточив требования к ДОПУСКАМ на геометрические характеристики, САМИ характеристики потребитель при этом не менял, ибо, как сказано в письме, «ни назначение, ни другие характеристики продукции (кроме геометрических)» изменены не были. Но это означает, что конструкция заказываемой продукции потребителю уже была известна, равно как и то, что эта конструкция была разработана ДРУГОЙ организацией, а именно – разработчиком исходных ТУ, – которая и несет ответственность за ее потребительские характеристики (которые, как следует из письма, потребитель признал отвечающими своим потребностям).

Поэтому, с учетом вышесказанного, считаю, что на данном заводе исключение из СМК раздела «Проектирование и разработка продукции» и после описанных событий продолжает оставаться обоснованным.

Заключение. В данном случае оформление технических условий на продукцию с измененными допусками является лишь выбранной заказчиком ФОРМОЙ документального закрепления этих изменений, НЕ ЯВЛЯЮЩИХСЯ при этом изменением КОНСТРУКЦИИ или РАЗРАБОТКИ изделия, сконструированного (или разработанного) другой организацией. В связи с этим считаю, что аудиторы при последующем аудите должны признать, что исключение из СМК требований раздела 7.3 ИСО 9001 на данном заводе продолжает оставаться обоснованным.

Примечание. Отметим, что в межгосударственном стандарте ГОСТ 2.114-95 «Единая система конструкторской документации. Технические условия» указано, что при необходимости разработки изделий с требованиями, повышенными по отношению к действующим, в разрабатываемых технических условиях должна быть ПРИВЕДЕНА ССЫЛКА на ДЕЙСТВУЮЩИЕ технические условия. Так должно было случиться и на этом заводе, и тогда указанная ссылка будет прямым указанием на то, кто является истинным разработчиком изделия.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 12.

1-30 (К). Нет, не тождественны. Между ними есть, как минимум, четыре различия.

Первое. Сертификационный аудит СМК проводится с целью установить соответствие СМК требованиям ИСО 9001 в заявленной для сертификации области ее распространения. Тем самым определяется **ОБЪЕКТ** аудита: это система менеджмента организации в той части ее области распространения, которая заявлена как область сертификации СМК.

В Руководстве «Группы по практике аудиторства ИСО 9001» от 24.11.04 «Область применения ИСО 9001:2000, область распространения системы менеджмента качества и область регистрации/сертификации» поясняется, что область сертификации должна определять:

- а) номенклатуру выпускаемой продукции и/или предоставляемых услуг, охваченную СМК;
- б) производственные площадки, отделы, отделения и другие виды подразделений, связанные с этой номенклатурой;
- в) основные процессы или виды деятельности (такие как проектирование, изготовление, поставка, послепродажный сервис), относящиеся к указанной номенклатуре продукции и/или услуг;
- г) все требования ИСО 9001, которые были исключены в связи со спецификой сертифицируемой деятельности¹.

Вместе с тем, любая предъявляемая для сертификации СМК является сложным, многоэлементным объектом. Именно поэтому анализ соответствия такого объекта проводится на примерах определяемой аудитором представительной **ВЫБОРКИ** процессов, процедур, подразделений, видов деятельности, мест проведения работ (в частности, строительных площадок), отдельных работников, выпускаемой продукции и т.п. за определенный ПЕРИОД ВРЕМЕНИ (при сертификационном аудите, например, – за время после ввода СМК в действие, в дальнейшем – за время, прошедшее после предыдущего аудита). В совокупности все это и составляет **ОБЛАСТЬ** аудита.

Область аудита – термин, определенный в пункте 3.2 ИСО 19011:2002 как «объем и границы аудита». В него, как поясняется в примечании к определению, входит:

¹ Подробнее об этом можно прочитать в приложении 4.

- описание:
 - места проведения действий по аудиту,
 - подвергаемых аудиту организационных единиц, видов деятельности и процессов, а также
- охватываемый период времени (период, за который будет анализироваться деятельность).

Второе. Если за время между двумя и даже более аудитам заявленная для сертификации область распространения СМК МОЖЕТ не меняться (т.е. **ОБЪЕКТ** аудита остается **ТЕМ ЖЕ**), то при **ЛЮБОМ** новом аудите **ОБЛАСТЬ** аудита **ВСЕГДА** будет **ДРУГОЙ** (хотя бы потому, что анализируемый период **ВСЕГДА** будет **РАЗНЫМ**, если даже **ПРИМЕРЫ** для анализа будут теми же).

Третье. **ОБЪЕКТ** аудита выбирает **ОРГАНИЗАЦИЯ**, а **ОБЪЕМ** аудита – **КОМАНДА ПО АУДИТУ**.

Четвертое. **ОБЪЕКТ** аудита в ходе аудита **НЕИЗМЕНЕН**, тогда как **ОБЪЕМ** аудита по его ходу при определенных обстоятельствах по решению команды аудиторов **МОЖЕТ БЫТЬ ИЗМЕНЕН** – как в сторону сокращения (например, при досрочном завершении аудита в случае выявления значительного количества существенных или критических отклонений), так и в сторону расширения (например, при принятии решения о необходимости сбора дополнительных свидетельств по ходу аудита или проведении дополнительного аудита).

Примечание. Взято из ММК, 2008, № 1.

1-31 (К). Не зная всех деталей, рискну предположить, что речь идет о том, что в разделе 1.2 упомянутого Руководства организация приводит обоснование исключения из ИСО 9001 по отношению к своей СМК требований каких-то разделов стандарта, в т.ч. требований подраздела 7.5.1. И именно с последним аудиторы-то и не согласились.

Чтобы понять мотивировку моего заключения, давайте обратим внимание на то, что раздел 7 ИСО 9001 называется «СОЗДАНИЕ продукции» – не **ПРОИЗВОДСТВО** (в смысле **ДЕЛАНИЯ**), а именно **СОЗДАНИЕ**. Это объясняет, почему он включает в себя требования ко **ВСЕМ В ОБЩЕМ СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМЫМ** этапам такого создания:

- к выявлению и анализу требований потребителя;
- к проектированию продукции;
- к закупке необходимых сырья, материалов и компонентов;

- к собственно производству продукции, ее хранению, поставке и деятельности после поставки.

Если организация **НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ** проектирования производимой продукции, она **ВПРАВЕ** исключить применение требований раздела 7.3 ИСО 9001 по отношению к своей СМК. Это означает, что проектирование осуществляет (или, по крайней мере, несет за это ответственность) другая организация. Понятно, что последняя **ДОЛЖНА** тогда исполнять требования раздела 7.3. Но поскольку при этом она сама **НЕ ПРОИЗВОДИТ** разрабатываемой продукции, то она **ВПРАВЕ**, в свою очередь, по отношению к **СВОЕЙ** СМК исключить применение требований раздела 7.5.1.

В анализируемом случае конечной потребительской ценностью является построенные строительно-монтажными организациями и принятые в установленном порядке в эксплуатацию предприятия, здания и комплексы сооружений, обладающие заказанными характеристиками. **СТРОЯТ** (т.е. **ПРОИЗВОДЯТ**) эти объекты строительно-монтажные организации, **ПРОЕКТИРУЕТ** же – данный институт.

Из этого следует, что **СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ** организации вправе исключить по отношению к своим СМК применение требований раздела 7.3, равно как и то, что данный **ПРОЕКТНЫЙ** институт **ВПРАВЕ** исключить по отношению к **СВОЕЙ** СМК применение требований раздела 7.5.1.

Строители **НЕ ПРОЕКТИРУЮТ** создаваемые объекты, поэтому раздел 7.3 к ним не относится¹.

¹ Нельзя не отметить, что на это есть и другая точка зрения. Наши клиенты, сертифицированные также в Системе сертификации «Транссерт», информировали нас, что строительные организации, выполняющие работы по строительству нефте- и газопроводов, по требованию аудиторов «Транссерт» не вправе исключать требования раздела 7.3 из своих СМК. Аргументация сводится к тому, что перед началом строительных работ в организации должны разрабатываться так называемые ППР (проект производства работ), что, с точки зрения аудиторов «Транссерт», является **ПРОЕКТИРОВАНИЕМ** и **РАЗРАБОТКОЙ** и тем самым **ИСКЛЮЧАЕТ ИСКЛЮЧЕНИЕ** (прошу прощения за невольную тавтологию) требований раздела 7.3 из СМК строительной организации. В результате для строительно-монтажных организаций, сертифицирующих свои СМК в «Транссерте», исключение раздела 7.3 ИСО 9001:2000 **ИЗНАЧАЛЬНО** считается необоснованным со всеми вытекающими из этого последствиями.

Вместе с тем, состав ППР регламентируется нормами СНиП 3.01.01-85 из которых следует, что разработка ППР является **ЭЛЕМЕНТОМ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ** и **КОНКРЕТИЗАЦИИ ТЕХНОЛО-**

Но совершенно аналогично данный институт НЕ СТРОИТ проектируемые объекты, поэтому раздел 7.5.1 к ним также НЕ ОТНОСИТСЯ. Сомнение здесь может вызвать лишь деятельность по осуществлению авторского надзора (в смысле, не стоит ли за этим «создание» какой-то «продукции»). Однако, как отмечают специалисты¹, авторский надзор является ЧАСТЬЮ ПРОЕКТНОЙ деятельности и поэтому ТАКЖЕ ПОДПАДАЕТ под действие раздела 7.3.

Заключение. Считаю, что аудиторы зафиксировали несоответствие необоснованно.

Примечание 1. Давайте отвлечемся от того, насколько обосновано ДАННОЕ несоответствие, и обратим внимание на его ХАРАКТЕР. Здесь невольно возникает вопрос: почему ТАКОЕ несоответствие (если оно обоснованно) не было сформулировано еще на стадии проверки документации при проведении сертификационного аудита, а «всплыло» только на наблюдательном, хотя, судя по всему, ни в самой СМК, ни в ее описании за это время ничего не изменилось? С моей точки зрения это может означать только одно: сертификационный аудит проводили методически более грамотные аудиторы, признавшие обоснованность исключения раздела 7.5.1, в отличие от тех аудиторов, которые «выявили» данное «несоответствие» при наблюдательном аудите.

Примечание 2. Не хочется, но приходится в очередной раз обращать внимание на изъяны «технической стилистики» при оформлении несоответствий. Данное несоответствие было бы сформулировано более четко в таком виде: «**Не обосновано исключение (или не представлены обоснования исключения) из СМК требований раздела Х.Х.Х ИСО 9001:2000**».

ГИИ СТРОИТЕЛЬСТВА. Поэтому, с нашей точки зрения, эта деятельность должна для строительных организаций регулироваться требованиями раздела 7.1 ИСО 9001:2000, относящегося к планированию и разработке ПРОЦЕССОВ. Другое дело, что организация вправе при этом использовать подход, установленный в разделе 7.3 (что и указано в примечании 2 к разделу 7.1). Но делать так она ДОЛЖНА не по требованию ИСО 9001, а только в двух случаях: (а) по собственному желанию, и (б) по ТРЕБОВАНИЮ ЗАКАЗЧИКА. Подчеркнем: именно ЗАКАЗЧИКА, а не аудиторов, анализирующих соответствие СМК требованиям ИСО 9001!

¹ См., например, М.С. Подольский, П.Г. Степченков. Что такое валидация (пл. 7.3.6 стандарта ISO 9001:2000). // Методы менеджмента качества, 2007, № 5.

1-32 (К). Для получения ответа на данный вопрос следует иметь в виду два обстоятельства.

Первое. Действительно, в этом вузе в ходе САМОГО учебного процесса МОГУТ не применяться средства измерений, подлежащие калибровке или поверке. Это, вроде бы, дает основание исключить из применения по отношению к СМК требования раздела 7.6. Но, во-первых, исключить по этой причине можно ТОЛЬКО те пункты, которые касаются измерительного оборудования, а именно: третий абзац, включая пункты а) – д), и первые два предложения четвертого абзаца.

Во-вторых, данная аргументация в общем случае не выдерживает критики, поскольку в вузе есть ОЧЕВИДНЫЕ виды деятельности, требующие применения инструментальных средств измерения. В частности, средств измерений, с помощью которых определяется соответствие параметров окружающей среды в архивных хранилищах вуза установленным требованиям (а ведение, например, архива личных дел студентов является НЕОТЪЕМЛЕМОЙ деятельностью в рамках предоставления вузом образовательных услуг). Или средств измерений уровня электромагнитного излучения в учебных компьютерных залах.

А поскольку получаемые с помощью этих средств результаты измерений используются для анализа соответствия, то результаты эти должны иметь законную силу. Поэтому на них РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ все указанные выше требования раздела 7.6, относящиеся к измерительному оборудованию.

Второе. Если бы действительно в этом вузе не применялось НИКАКОЕ измерительное оборудование, то, все равно, в разделе 7.6 содержатся требования ОБЩЕГО характера, в частности, требования его первых двух абзацев. Вопрос о возможности или невозможности их исключения, по существу, сводится к тому, ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ или НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ в ходе предоставления образовательных услуг мониторинг и измерения.

Однако ответ на этот вопрос очевиден: конечно, осуществляются. Как по ходу обучения, так и в конце изучения самостоятельных курсов и предметов. При этом следует отметить, что мониторинг и измерения в вузе связан не только со студентами, он распространяется также и на другой персонал, включая профессорско-преподавательский состав.

Применяются ли при этом какие-то «средства для мониторинга измерений»? Да, применяются, хотя это средства «особого» типа:

тестирование и проведение экзаменов, оценка конспектов, мониторинг посещаемости, мониторинг соблюдения учебных планов и т.п. В «Руководстве по аудиту управлению устройствами для мониторинга и измерений» Группы по практике аудиторства ИСО 9001 от 15.05.06 по этому поводу сказано следующее:

Некоторые организации, такие, как гостиницы, рестораны, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ, консультационные фирмы, организации, предоставляющие коммунальные услуги, кроме применения других способов, осуществляют деятельность по мониторингу и измерениям, используя в качестве «средств для мониторинга и измерений» опросы (анкетирование), ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ БИЛЕТЫ, ВОПРОСНИКИ, статистические отчеты и т.п., в зависимости от характера их деятельности.

С учетом присутствия мониторинга и измерений в вузе ОБЯЗАНЫ выполнять требования первых двух абзацев раздела 7.6, другими словами их исключать из SMK НЕЛЬЗЯ. Об этом же говорится и в указанном выше «Руководстве...» от 15.05.06:

Такого рода «средствами» следует ДОЛЖНЫМ ОБРАЗОМ УПРАВЛЯТЬ И ВАЛИДИРОВАТЬ ИХ в целях обеспечения уверенности в том, что они являются пригодным средством для мониторинга и измерений процесса, продукции/услуги и степени удовлетворенности потребителей.

Еще более прямолинейный ответ содержится в стандарте ГОСТ Р 52614.2-2006 «Руководящие указания по применению стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования»:

Для обеспечения соответствия измерений установленным требованиям, а также их надежности и пригодности система измерений должна быть ВАЛИДИРОВАНО.

Заключение. Исключить из применения к SMK вуза, распространяющейся на предоставление образовательных услуг, требования раздела 7.6 в полном объеме является необоснованным. Требования, по меньшей мере, первых двух абзацев этого раздела в вузах исключены быть не могут. Что касается средств измерений, то мы сошлемся на указанное выше «Руководство...» от 15.05.06, где обращено внимание на следующее:

Следует подчеркнуть, что само по себе отсутствие в организации измерительного оборудования, которое должно подвергаться калибровке, не означает АВТОМАТИЧЕСКИ исключение необходимости соответствия всем требованиям раздела 7.6; для этого требуется, что-

НИКАКИЕ средства или оборудование для мониторинга и измерений ВОООЩЕ НЕ ПРИМЕНЯЛИСЬ.

1-33 (К+Э+О). Требования к возлагаемым ОБЯЗАННОСТЯМ и предоставляемым ПОЛНОМОЧИЯМ в отношении представителя высшего руководства имеются во всех трех стандартах – и в ИСО 9001 (раздел 5.5.2), и в ИСО 14001 (раздел 4.4.1), и в OHSAS 18001 (раздел 4.4.1) – и они, по своей сути, идентичны.

А вот что касается ИЕРАРХИЧЕСКОГО УРОВНЯ данного лица по своей основной должности, то здесь требования стандартов не совпадают:

- в ИСО 14001 эти требования ограничиваются положением о том, что это должен быть просто «специальный представитель руководства» без указания его иерархического уровня;
- в ИСО 9001 говорится, что это должен быть «один из членов руководства организации»;
- в OHSAS 18001 требуется, чтобы представителем высшего руководства по СМОЗиОБТ было лицо(а) «из числа членов высшего руководства».

Поэтому для СЭМ уровень заместителя главного контролера для исполнения обязанностей представителя высшего руководства подходит ИЗНАЧАЛЬНО и сам по себе этот факт вызывать какие-либо претензии у аудиторов не может.

А вот для получения ответа в отношении SMK и СМОЗиОБТ следует понять, относится ли должность заместителя главного контролера к должностям, входящим в понятие «руководство организации» и «высшее руководство». Давайте разберемся в этих двух понятиях поподробнее.

В оригинальном тексте ИСО 9001 (раздел 5.5.2) говорится о том, что *«top management shall appoint a member of MANAGEMENT...»*. Чтобы перевести эту фразу на русский язык максимально точно, воспользуемся ИСО 9000:2005 (п. 3.2.6, примечание), где поясняется, что термин «management» применительно к работникам обозначает *«лицо или группу лиц, наделенных полномочиями и ответственностью для РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»* (в оригинале – *«a person or group of people with authority and responsibility for the conduct and control of an organization»*). Из этого следует, что точным переводом соответствующего положения из раздела 5.5.2 будет следующее:

Высшее руководство организации должно назначить (уполномочить) одного из РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ...

Само же понятие «высшего руководства» в ИСО 9000:2005 (п. 3.2.7) определяется как «лицо или группу лиц, которые направляют организацию и управляют ею на **ВЫСШЕМ УРОВНЕ**» (в оригинале – «*person or group of people who directs and controls an organization at the highest level*»).

Из этого следует, что есть «руководители организации», среди которых некоторая часть составляет «высшее руководство организации». Последние, что совершенно очевидно, должны находиться на иерархической лестнице, КАК МИНИМУМ, на одну ступень выше других руководителей. Более точно КОЛИЧЕСТВО ступеней, относящихся к понятию «высшего уровня», определяет сама организация (точнее – ее владельцы), для нас же важно, что их может быть НЕСКОЛЬКО.

То, что заместитель главного контролера относится к «руководителям организации» не вызывает сомнения (хотя бы потому, что ему передаются на исполнение часть обязанностей главного контролера). По этой причине назначение его представителем высшего руководства по СМК не противоречит требованиям ИСО 9001. А вот соответствует ли его должностной уровень признанному в организации «высшему уровню руководства» – не известно, и может быть установлено только путем получения дополнительной информации. В зависимости от нее и можно будет ответить на вопрос об обоснованности вывода аудитора.

Заключение. В отношении СМК и СЭМ претензии аудитора не обоснованы. Что касается СМОЗиОБТ, то все зависит от того, является ли данное лицо членом «высшего руководства организации» (и тогда заключение аудитора также не обосновано) или нет (в этом случае аудитор прав).

1-34 (К+Э+О). В разделе 4.2.2.а) ИСО 9001 содержится требование о том, чтобы Руководство... содержало «*описание области распространения СМК*». Требование об установлении и документальной фиксации области распространения соответствующих систем менеджмента содержится также в разделах 4.1 ИСО 14001 и 4.1 OHSAS 18001.

Из текста рекомендации следует, что организация неоднозначно определила (или, точнее говоря, НЕ ОПРЕДЕЛИЛА) область рас-

пространения своей СМ по отношению к подразделениям. Таким образом, очевидно, что данное требование стандарта не выполнено. **Заключение.** Изложенные факты должны быть оформлены как **НЕСООТВЕТСТВИЕ** требованиям указанных разделов, которое должно быть устранено до начала аудита, а не как рекомендация, решение о внедрении которой отдается на рассмотрение самой организации (т.е. может быть, в принципе, отклонено).

1-35 (К+Э+О). Из текста рекомендации следует, что область распространения СМ, описанная в Руководстве по СМ, не соответствует области, в отношении которой организация просит орган по сертификации провести аудит. Получается, что организация направила в орган по сертификации описание одной системы, а сертифицировать просит другую. Если это действительно так, то аудитору необходимо было уточнить у организации-заявителя ее истинное намерение.

В принципе, здесь возможны два случая.

Первый. Область распространения СМ больше, чем заявлена для сертификации. Такая ситуация может возникнуть, когда действующая СМ организации распространяется на несколько видов бизнес-деятельности, но по каким-то причинам для сертификации она предъявляет не все из них. Если в ходе уточнения выясняется, что это действительно так, то никаких препятствий для проведения аудита нет.

В этом случае данная рекомендация является необоснованной, поскольку организация **ВПРАВЕ** предъявлять для сертификации не всю СМ, а только ее часть, документируя при этом СМ как единое целое.

Второй. Область распространения СМ меньше, чем заявлена для сертификации. Тогда аудиторы должны зафиксировать несоответствие между областью распространения СМ, заявленной для сертификации, и фактически описанной в Руководстве по СМ, которое должно быть устранено до начала аудита.

Заключение. Во всех случаях рекомендация не обоснована. В первом случае она необоснованно «рекомендует» организации иметь два вида документов на единую систему, во втором ситуация должна быть оценена как **НЕСООТВЕТСТВИЕ**, которое должно быть устранено до начала аудита.

1-36 (К). Как видно из содержания рекомендации, программные продукты применяются не для мониторинга и измерений результатов проектирования, а как рабочий инструмент самого проектирова-

ния. Поэтому естественно, что сама программа для ЭВМ (как «средство труда») должна быть санкционирована к применению и поддерживаться в рабочем состоянии – как и любое другое средство труда. Но это предмет «заботы» раздела 6.3 ИСО 9001, а не 7.6.

Более того, если даже и сохранить в числе применяемых требований раздел 7.6, то непонятно, КАК именно (в КАКОЙ ЧАСТИ) его следует применять к указанным программным средствам, НЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫМ для мониторинга и измерений.

Заключение. Данная рекомендация не обоснована.

1-37 (К). В разделе 7.5.4 ИСО 9001 к собственности потребителя отнесена не только та, которая предоставляется им «для включения в состав продукции», но и собственность, которая «предоставляется организации для использования». В последнем случае организация также должна проявлять заботу о такой собственности потребителя в период нахождения ее под управлением организации и в период ее использования организацией.

В рассматриваемом примере тара, являющаяся собственностью потребителя, конечно же, попадает в категорию той, которая «предоставляется организации для использования». Поэтому исключение раздела 7.5.4 из применения в СМК не обосновано.

1-38 (К+Э+О). Вначале оценим соответствие требованиям ИСО 9001.

Отметим, что само по себе решение организации о выделении деятельности по поддержанию оборудования в работоспособном состоянии в качестве аутсорсингового процесса уже не должно вызывать у аудиторов недоумения. Неожиданность и особенность данного примера заключается в том, что одним из аутсорсеров является ВНУТРЕННЕЕ подразделение компании, которое именно по этой причине не было включено в СМ.

Чтобы правильно оценить этот факт, обратимся к «Руководству по «аутсорсинговым процессам» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 630R2, ноябрь 2003 г.). В нем отмечается:

Аутсорсинговый процесс может выполняться поставщиком, который полностью независим от организации, или который является ЧАСТЬЮ ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ материнской организации (например, самостоятельный отдел или отделение, которые не попадают под действие системы менеджмента качества).

Поэтому привлечение РМЦ в качестве внутреннего аутсорсера – допустимо, и, значит, принятое решение для СМК – обосновано.

Там же, кстати, сказано, что «в некоторых ситуациях организация не может «покупать» аутсорсинговый процесс в традиционном смысле. Она может, например, получить услугу из главного офиса корпорации или из другого отделения внутри группы организаций без официального оформления какой-либо денежной сделки». Видимо, в нашем случае применяется именно последняя форма расчетов.

А вот применительно к СЭМ и СМОЗиОБТ исключение РМЦ из числа подразделений, охваченных этими система менеджмента, скорее всего, нельзя считать обоснованным.

Причина заключается в том, что при построении этих систем в них должны войти ВСЕ те подразделения, входящие в организационную структуру, которые ВМЕСТЕ составляют комплекс, ОРГАНИЗОВАННЫЙ для того, чтобы обеспечить реализацию сертифицируемой бизнес-деятельности. Если РМЦ кроме обслуживания самого сертифицируемого производства участвует в обеспечении работоспособности ДРУГИХ подразделений (ремонтирует теплотрассы, водоводы, канализацию, осуществляет ремонт другого оборудования и т.п., что является типичным для РМЦ) и БЕЗ той работы, которую выполняет РМЦ, деятельность компании была бы НЕВОЗМОЖНА, этот цех из СЭМ и СМОЗиОБТ исключен быть не может.

Подробнее позиция автора по этим вопросам изложена в приложении 4.

1-39 (К+Э+О). Численность сотрудников, охваченных СМ, обычно является основным показателем для определения трудоемкости аудита. Любой орган по сертификации имеет таблицу, где, в зависимости от диапазона заявленной организацией численности, указывается базовая трудоемкость работ по каждому виду аудита (сертификационный, наблюдательный, повторный). Чем больше численность, тем более трудоемким является аудит. И дело здесь совсем не в том, что у крупного предприятия можно «взять» больше денег за услугу по сертификации. Просто для всестороннего анализа предприятия с большей численностью необходимо больше времени, поскольку у него больше подразделений, а сами подразделения имеют больше рабочих мест.

С учетом этого (и некоторых других факторов) орган по сертификации определяет трудоемкость работ по каждому конкретному зака-

зу, который команда по аудиту должна точно выдержать. Считается, что информации, собранной за меньшее время, будет недостаточно для принятия командой аудиторов обоснованного заключения по аудиту.

Опираясь на эти положения, мы можем теперь оценить все случаи, приведенные в ситуации. Правильный ответ на них зависит не от того, большие это были изменения или маленькие, а от другого, а именно:

- Если к моменту приезда аудиторов численность организации увеличилась настолько, что она перешла в другой, более высокий диапазон по трудоемкости, а план аудита был рассчитан на меньшую трудоемкость и будет выполнен в своем исходном варианте, то орган по сертификации может не признавать результаты такого аудита и потребовать проведения дополнительного аудита. Расходы в этом случае должна будет нести организация, виновная в сообщении органу неточных сведений о своей численности.

Чтобы этого не произошло, целесообразно, посоветовавшись с органом по сертификации, предложить организации увеличить продолжительность аудита, внося в план аудита соответствующие исправления. Что же касается финансовых вопросов, то ими можно будет заняться отдельно (если на этот счет команда имеет соответствующие полномочия) или перенести решение этого вопроса в орган по сертификации.

- Если численность уменьшилась настолько, что организация попадает в более низкую «категорию» по трудоемкости, команде по аудиту следует информировать об этом орган по сертификации и действовать по его указаниям. В таких случаях, в принципе, возможно и уменьшение трудоемкости по аудиту, но это решение должен принять орган по сертификации.
- Если изменения численности происходили в рамках одного и того же диапазона трудоемкости, аудиторы ничего менять не должны.

Фактическая же численность сотрудников, охваченных СМ, в любом случае должна найти отражение в отчете по аудиту.

1-40 (К+Э+О). Каких-либо прямых требований, касающихся рассматриваемой ситуации, ни в ИСО 9001, ни в ИСО 14001, ни в OHSAS 18001 нет. Вместе с тем аудиторам должно быть понятно, что ВО ВСЕХ СЛУЧАЯХ сертифицировать можно только ЗАКОН-

НО осуществляемую деятельность. Сертификация деятельности, которая осуществляется на незаконной основе, осуществляться НЕ ДОЛЖНА.

Если выясняется, что какая-то часть деятельности, охваченной сертифицируемой СМ, осуществляется незаконно (в данном случае – БЕЗ включения в перечень деятельности, официально зарегистрированных в Уставе организации), аудиторы должны приостановить сертификационные действия, объяснить организации причины такого решения, поставить об этом в известность орган по сертификации и предложить организации принять одно из двух возможных решений о дальнейших совместных действиях:

- а) Отказаться от проведения аудита, привести ВСЮ заявленную для сертификации бизнес-деятельность в соответствии с законодательством и затем повторно обратиться в орган по сертификации с просьбой о проведении сертификационного аудита.
- б) Организация официально исключает из заявленной области сертификации СМ незаконную деятельность, орган по сертификации рассчитывает новые значения трудозатрат на аудит, команда аудиторов оперативно корректирует план и проводит аудит. Если в дальнейшем организация отрегулирует все требуемые вопросы для признания деятельности, исключенной из области сертификации, в качестве законной, ее сертификация возможна в рамках расширительного аудита, который может пройти автономно (если, например, этого требуют особые обстоятельства) или при проведении очередного планового аудита (наблюдательного или повторного).

1-41 (Э). Организация, СЭМ которой построена на модели ИСО 14001, содержит в себе требование о том, что ее высшее руководство в экологической политике обязано взять на себя обязательство «соблюдать применимые к ее экологическим аспектам законодательные и нормативные требования» (раздел 4.2 ИСО 14001). В данном случае они не выполнены, поскольку организация передает свои отходы, относящиеся к ее экологическим аспектам, на переработку компании, которая занимается этой деятельностью НЕЗАКОННО.

Это должно быть зафиксировано в отчете о первой стадии аудита в качестве критического несоответствия, которое должно быть устранено до начала второй стадии аудита.

1-42 (К). Все указанные сведения являются открытыми и поэтому не могут быть юридически значимой СОБСТВЕННОСТЬЮ потребителя. Применение раздела 7.5.4 в СМК не обосновано.

1-43 (К). В разделе 4.2.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, чтобы Руководство по качеству описывало область применения СМК, включая подробное описание и обоснование любых исключений.

Следовательно, проблема заключается в том, что понимается в ИСО 9001 под «проектированием и разработкой», являющейся заголовком исключенного из аудитуемой СМК раздела 7.3.

В ИСО 9000 под проектированием и разработкой понимается «совокупность процессов, которая преобразует требования в установленные характеристики или в спецификации на продукцию, ПРОЦЕСС или СИСТЕМУ» (п. 3.4.4). С этой точки зрения «разработка технологических карт, технологии процесса сварки, процессов СМК» вроде бы вполне вписывается в термин «проектирование и разработка», как его определяет ИСО 9000:2005.

Вместе с тем в самом стандарте ИСО 9001 совершенно ОПРЕДЕЛЕННО говорится о том, что требования раздела 7.3 относятся ТОЛЬКО к проектированию и разработке ПРОДУКЦИИ. Об этом сказано в БОЛЬШИНСТВЕ подразделов этого большого раздела: в 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3 и в 7.3.6. Что же касается ВОЗМОЖНОСТИ применения этих требований к разработке ПРОЦЕССОВ создания продукции, то стандарт на этот счет содержит лишь РЕКОМЕНДАЦИИ (см. примечание 2 к разделу 7.1 ИСО 9001).

Если данная организация действительно не осуществляет сама и не отвечает за проектирование и разработку выпускаемой продукции (а это, судя по тексту несоответствия, именно так), то исключение из СМК требований раздела 7.3 является обоснованным ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, кто именно проводит «разработку технологических карт, технологии процесса сварки, процессов СМК».

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, в ИСО 9001 отсутствуют. Претензии аудиторов не обоснованы.

2. АНАЛИЗ ДОКУМЕНТАЦИИ

2-1 (К+Э+О). Стандарт ИСО 9001 требует, чтобы процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями были документированы. При этом не указано, в каких именно документах СМК должны содержаться данные процедуры. Если указанные в примере процедуры охватывают все требования разделов 8.5.2 и 8.5.3 ИСО 9001, то во всех случаях (а – г) требования к документации, касающиеся процедур управления корректирующими и предупреждающими действиями, выполнены.

Что касается СЭМ и СМОЗиОБТ, то по отношению к ним также требуется иметь процедуры, касающиеся корректирующих и предупреждающих действий (раздел 4.5.3 ИСО 14001 и раздел 4.5.3.2 в OHSAS 18001), но, подобно ИСО 9001, там не указано, в каком именно виде. И если эти процедуры (не важно, документированы они или нет) охватывают все требования указанных разделов, то никакого несоответствия нет.

Заключение. Указанные во всех ситуациях обстоятельства регулируются требованиями разделов 4.2.1.в), 8.5.2 и 8.5.3 ИСО 9001, 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3.2 OHSAS 18001. Если требования последних четырех из указанных разделов выполнены (что одновременно влечет за собой выполнение требований раздела 4.2.1.в) ИСО 9001), то никаких несоответствий в том, каким именно образом ОФОРМЛЕНЫ требуемые процедуры, нет.

2-2 (К+Э+О). И в ИСО 9001 (раздел 8.2.2), и в ИСО 14001 (раздел 4.5.5), и в OHSAS 18001 (раздел 4.5.5) содержатся требования о том, что должны быть установлены «критерии аудита», и это должно найти свое отражение в процедуре по внутреннему аудиту.

Заключение. К рассматриваемой ситуации относятся разделы 4.2.1.в) и 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001, требования которых в части установления критериев внутреннего аудита не выполнены. Это должно квалифицироваться как несоответствие, и оно должно быть устранено до начала аудита.

2-3 (К). С одной стороны, организация передает часть работ, влияющих на соответствие продукции требованиям, «на сторону». Тогда она должна в соответствии с требованиями раздела 4.1 ИСО 9001 обеспечить, чтобы осуществлялось управление этими работами. Сам же вид управления должен быть описан в документации СМК. Именно

так и трактовала организация ситуацию в случае а). Она посчитала, что имеет место аутсорсинг и «закупка» переводческой деятельности. По этой причине она установила порядок, отвечающий требованиям раздела 7.4. Из описания ситуации видно, что применяемое управление обеспечивает уверенность в том, что получаемые переводы будут соответствовать предъявляемым к ним требованиям. А это означает, что требования раздела 4.1 выполнены.

Вместе с тем, в случае б) в организации обратили внимание на то, что работа сторонних переводчиков оформляется не договорами между юридическими лицами (как это обычно делается при закупках), а ПЕРСОНАЛЬНЫМИ трудовыми соглашениями на выполнение конкретных разовых работ. В этих случаях такое лицо фактически становится ВРЕМЕННО нанятым СОТРУДНИКОМ организации с персонифицированными ограниченными обязанностями, который должен их исполнять в соответствии с установленными организацией процедурами и правилами (разделы 7.1 и 7.5.1), указанными в тексте трудового соглашения. В описании отмечено, что, несмотря на «временный» характер их деятельности, при подборе эти лица должны соответствовать установленным требованиям к их квалификации (раздел 6.2.1), а сами требования к ним также должны быть установлены (раздел 6.2.2). В ходе выполнения задания и по его окончании такие «временные» сотрудники должны проходить процедуру «сдачи» выполненной работы на предмет соответствия требованиям (например, по оформлению перевода) подобно тому, как это делают штатные сотрудники (раздел 8.2.4). И т.д. Другими словами, в таком случае деятельность привлекаемых специалистов регулируется самим статусом СОТРУДНИКОВ (пусть даже и временных), что НЕ ТРЕБУЕТ использования по отношению к ним требований раздела 7.4. При этом, как видно из описания случая б), все указанные выше обстоятельства в организации были учтены и реализованы.

Заключение. В обоих случаях организация обеспечила управление, достаточное для обеспечения уверенности в том, что результаты выполняемой привлекаемыми переводчиками работы будут соответствовать требованиям, предъявляемым к переводам. Несответствий нет.

2-4 (К+Э+О). Документация систем менеджмента в соответствии с требованиями разделов 4.2.1.г) ИСО 9001, 4.4.4.в) ИСО 14001

4.4.4.в) OHSAS 18001 должна содержать процедуры или описания основных элементов системы или давать ссылки на них.

В случае а) не известно, существует ли эта «Методика...», кто установил ее и/или в чем выражается ее содержание. В этом случае аудитору следует запросить эту информацию дополнительно.

Если методика существует, но не документирована, аудиторам следует в отчете о проверке документации СМ высказать рекомендацию о том, чтобы в Руководстве по СМ было указано должностное лицо, несущее ответственность за установление и применение данной методики.

Если методика существует и документирована, должно быть зафиксировано несоответствие вышеуказанным требованиям в части отсутствия ссылки на нее в документации СМ. Несответствие должно быть устранено до начала аудита.

Если методики нет, это должно быть зафиксировано как несоответствие требованиям раздела 7.4.1 ИСО 9001 (а также, возможно, что и требованиям 4.4.6.в) ИСО 14001 и 4.4.6.а) OHSAS 18001), которое должно быть устранено до начала аудита.

В случае б) «Методика...» документирована, но ссылка на нее отсутствует. Это должно быть отмечено в отчете о проверке документации как несоответствие указанным выше требованиям, которое должно быть устранено до начала аудита.

В случае с) никаких отклонений от требований ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 нет.

2-5 (К). Фактически аудиторы сформулировали здесь три несоответствия, каждое из которых требует своего анализа.

Что касается претензий аудиторов относительно целей процесса или, как они называют, «целевых показателей процесса», то в разделе 4.1.е) ИСО 9001 требуется, чтобы организация «предпринимала действия, необходимые для достижения процессами ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ». Но это и есть цели или «целевые показатели» процесса. Отсутствие же четкости в постановке целей (целевых показателей) процессов фактически означает отсутствие таковых и невозможность по этой причине «достигать запланированных результатов». И не только. Отсутствие у процесса целей означает также отсутствие «информации, необходимой для мониторинга процесса» – требования раздела 4.1.г), не позволяет «осуществлять мониторинг, измерять и анализировать процесс» – требования раздела 4.1.д). Так что

в этой части аудиторы правы: это — действительно несоответствие, и оно должно быть устранено до начала аудита.

Второе несоответствие аудиторы связали с отсутствием в документации информации о том, как цели («целевые показатели») данного процесса связаны с целями предприятия. Но такого требования ИСО 9001 не содержит. Поэтому данная претензия аудиторов не обоснована.

Третье несоответствие похоже на второе, только в данном случае аудиторы не нашли информации о том, как критерии измерения процесса (кроме всего прочего, непонятно, что это такое — «критерии измерения процесса»?) связаны с целями предприятия в области качества. Но и такого прямого требования ИСО 9001 не содержит. Таким образом, и эта претензия аудиторов не обоснована.

Рекомендация. Аудиторам при описании несоответствий в документации следует использовать только те термины, которые приведены в ИСО 9000:2005 или являются общепризнанными.

2-6 (К+Э+О). Для правильной оценки анализируемой ситуации необходимо ответить на два вопроса.

Первый: «Обязана ли процедура внутренних аудитов СОДЕРЖАТЬ в себе правила, относящиеся к управлению корректирующими действиями?»

Правильный ответ: «Нет». И вот почему.

Если говорить об СМК, то, в соответствии с требованиями раздела 8.2.2 ИСО 9001, процедура управления внутренними аудитами относится к обязательным документированным процедурам, которые (в соответствии с примечанием 1 к разделу 4.2.1) должны быть разработаны, приняты, документально оформлены, внедрены, и поддерживаться в рабочем состоянии. Но при этом стандарт для КАЖДОЙ такой процедуры ТОЧНО определяет, в отношении КАКИХ действий эта процедура должна применяться.

В нашем случае такая процедура должна определять «ответственность и требования к планированию и проведению АУДИТОВ, к отчетности об ИХ результатах, а также к ведению и сохранению записей по ЭТОМУ вопросу». Как видно, требования, касающиеся управления корректирующими действиями, сюда не входят.

В ИСО 14001 (раздел 4.5.5) и ОHSAS 18001 (раздел 4.5.5) требования о содержании аналогичных процедур практически совпадают

с требованиями ИСО 9001 и ТАКЖЕ не содержат в себе положений, касающихся корректирующих действий.

Более того, если обратиться к ИСО 19011, то в разделе 6.8 этого стандарта прямо говорится о том, что корректирующие действия НЕ РАССМАТРИВАЮТСЯ как ЧАСТЬ АУДИТА. Нельзя также не отметить, что для управления такими действиями и в ИСО 9001 (раздел 8.5.2), и в ИСО 14001 (раздел 4.5.3), и в ОHSAS 18001 (раздел 4.5.3.2) предусмотрена необходимость наличия ОТДЕЛЬНОЙ обязательной процедуры или процедур.

Итак, анализируемая процедура проведения внутренних аудитов МОГЛА содержать требования, относящиеся к корректирующим действиям, но ни один стандарт этого НЕ ТРЕБУЕТ.

Теперь рассмотрим *второй* вопрос. Он звучит так: «По ВСЕМ ли выявленным в ходе внутреннего аудита несоответствиям ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требуют разработки и реализации корректирующих действий?»

И опять правильный ответ — «нет».

Объяснение этому начнем со случая СМК. С одной стороны, в разделе 8.2.2 ИСО 9001 требуется, чтобы «без неоправданных задержек предпринимались действия по устранению выявленных несоответствий и вызвавших их причин». Это требование, казалось бы, ВСЕГДА заставляет осуществлять действия «по устранению причин выявленных несоответствий», но это не так.

Стандарт требует, чтобы эти действия осуществлялись «без неоправданных задержек». И именно в этом-то дело и состоит: стандарт ДОПУСКАЕТ ОПРАВДАНЫЕ задержки!

Может ли что-нибудь служить оправданием задержки в реализации действий по устранению причины несоответствия, если она известна? Да. Например, несоизмеримо большие затраты на корректирующее действие по сравнению с затратами на устранение даже многократно повторяющихся несоответствий. Именно поэтому в разделе 8.5.2 говорится о том, что перед определением и осуществлением корректирующих действий ВНАЧАЛЕ следует провести ОЦЕНКУ НЕОБХОДИМОСТИ в таких действиях. И, если тому ЕСТЬ уважительные причины, МОЖНО повременить пока с разработкой и реализацией корректирующих действий. В таком случае ЗАДЕРЖКА в устранении причин выявленного несоответствия будет ОПРАВДАНА.

Таким образом, при выявлении несоответствия (в том числе и при проведении внутренних аудитов) ИСО 9001 НЕ ТРЕБУЕТ, чтобы корректирующие действия осуществлялись ВСЕГДА.

Аналогичное положение имеет место и в ИСО 14001, и в OHSAS 18001, где говорится о том, что корректирующие действия должны соответствовать значимости выявленных проблем и быть соразмерны «степени воздействия на окружающую среду» (в ИСО 14001) или «оцененным рискам для ОЗиОБТ» (в OHSAS 18001). Другими словами, здесь также не требуется, чтобы эти действия осуществлялись ВСЕГДА.

Заключение. Претензии аудиторов не обоснованы.

2-7 (К+Э+О). Данный пример является наглядной иллюстрацией того, как неточная или неполная формулировка несоответствия может запутать кого угодно. Действительно, что именно нарушено в данном случае? Непонятно.

Исходя из РУССКОГО языка, приведенная фраза означает лишь то, что при установлении записей, относящихся к деятельности в рамках указанных разделов стандартов, в организации были установлены некоторые ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ виды записей, не указанные в этих разделах. Но в таком случае здесь ничего не нарушено, поскольку организация вправе устанавливать для себя дополнительно столько записей, сколько посчитает нужным.

Скорее всего, аудиторы имели в виду, что перечень установленных записей по указанным разделам НЕ В ПОЛНОЙ МЕРЕ охватывают те, которые требуют эти разделы. Но тогда должна была быть использована другая формулировка, например: «Установленные записи охватывают не все записи, требуемые в разделе 7.4 ИСО 9001, разделе 4.4.2 ИСО 14001 и разделе 4.5.2 OHSAS 18001».

Заключение. В приведенной формулировке несоответствие не обосновано.

2-8 (К). Во-первых, ИСО 9001 НЕ ТРЕБУЕТ наличия ДОКУМЕНТИРОВАННЫХ процедур управления проектированием и разработкой продукции и НЕ УСТАНОВЛИВАЕТ требований к их содержанию, в том числе и к «механизмам верификации и валидации проекта».

Во-вторых, в разделе 7.3.1 ИСО 9001 требуется, чтобы организация ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ проектирования и разработки устанавливала верификацию и валидацию, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ каждой

стадии проектирования. И это понятно, ибо «механизмы» верификации и валидации могут быть КАЖДЫЙ РАЗ особенными, а не стандартными. Поэтому ЗАРАНЕЕ указать в ПРОЦЕДУРЕ по планированию проектирования ВСЕ такие механизмы просто невозможно.

Заключение. В приведенной формулировке несоответствие не обосновано.

2-9 (К). Из текста рекомендации следует, что, прочитав Руководство по качеству, аудиторы так и не смогли четко уяснить, какие же процессы идентифицированы в СМК.

В разделе 4.1.а) ИСО 9001 требуется, чтобы организация «ИДЕНТИФИЦИРОВАЛА процессы, необходимые для СМК», а в 4.1.б) «установила последовательность этих процессов и их взаимодействие». Неоднозначность идентификации является невыполнением указанных требований.

Кроме того, в разделе 4.2.1.г) требуется, чтобы документация СМК включала в себя «документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими». Очевидно, что данное требование нарушено, поскольку неоднозначность в количестве и взаимосвязях процессов СМК, содержащаяся в документах, отмеченных в примере, не позволяет обеспечивать «эффективное планирование, осуществление и управление» этими процессами.

Заключение. Изложенные факты должны были быть оформлены как НЕСООТВЕТСТВИЕ требованиям раздела 4.1 и 4.2.1 ИСО 9001, которое должно быть устранено до начала аудита, а не как рекомендация, решение о внедрении которой отдается на рассмотрение самой организации (т.е. может быть, в принципе, отклонено).

2-10 (К+Э+О). В соответствии с определением политики, данном в ИСО 9000 (п. 3.2.4), ИСО 14001 (п. 3.11) и OHSAS 18001 (п. 3.16), политика включает в себя определенные общие намерения и направления деятельности организации в соответствующих областях деятельности, «ОФИЦИАЛЬНО СФОРМУЛИРОВАННЫЕ высшим руководством». При этом нигде не указано, что эти официальные формулировки ОБЯЗАТЕЛЬНО должны быть в ОДНОМ документе. Важно, чтобы это были ОФИЦИАЛЬНЫЕ заявления.

Поскольку из описания ситуации следует, что само заявление о принятии высшим руководством организации на себя соответствующую

щих обязательств ИМЕЕТСЯ, и сделано это заявление ОФИЦИАЛЬНО, то тем самым обеспечено выполнение соответствующих требований разделов 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 ОHSAS 18001.

Заключение. К данной ситуации применимы требования разделов 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 ОHSAS 18001, которые выполнены.

2-11 (К). В данном случае аудиторы сформулировали не одно, два несоответствия.

Первое касается отсутствия у процесса поставленных перед ним целей («целевых показателей»). Оно является обоснованным (см. комментарии к первому несоответствию в примере 2-5).

Причиной появления **второго** несоответствия стало отсутствие в целях в области качества предприятия целей, относящихся к этому процессу. Эту причину следует проанализировать подробнее, поставив вопрос более широко, а именно: «Должны ли цели в области качества организации включать в себя цели идентифицированных ПРОЦЕССОВ СМК?»

Ответ на этот вопрос не должен вызывать у читателя каких-либо сложностей потому, что, строго говоря, сам вопрос-то этот риторический: ЛЮБАЯ цель в области качества, будь то цель, поставленная перед отдельным лицом, отдельным подразделением или их совокупностью, а также перед процессом или видом деятельности, ЯВЛЯЕТСЯ ЦЕЛЮ ОРГАНИЗАЦИИ. Другими словами, цели, поставленные перед любым процессом, ПО СВОЕЙ СУТИ являются целями организации.

Другое дело, что цели могут быть «разбросаны» по разным документам (при этом НЕКОТОРЫЕ из них могут быть объединены, например, в документе «Цели в области качества организации»). На это обстоятельство обращает внимание *Группа по практике аудиторирования ИСО 9001* в своем «Руководстве по аудиторированию политики и целей в области качества, а также анализа со стороны руководства» от 12.12.05:

Не существует никакого установленного способа документирования целей в области качества, поскольку они могут быть включены в бизнес-планы, выходные данные анализа со стороны руководства, годовые бюджеты и т.д.

С учетом этого становится понятным, что второе несоответствие также обосновано. Но здесь важно подчеркнуть другое: это несоот-

ветствие – ОЧЕВИДНО, потому что раз целей у процесса НЕТ как таковых, их НЕТ и в «целях организации». Т.е. аудитор, если говорить образно, по сути «ломился в открытую дверь»!

Заключение. Несоответствие обосновано, хотя второе предложение в формулировке лишнее, поскольку его смысл очевидным образом следует из первого предложения.

Примечание. Проблема соотношений целей в области качества разного уровня и вообще целей в области качества не такая простая, как кажется. Это можно понять, ознакомившись с мнением автора по этому вопросу, представленном в приложении 7.

2-12 (К). На первый взгляд, кажется, что аудиторы ошиблись. В разделе 7.1 ИСО 9001 НАПРЯМУЮ говорится только о «ЗАПИСЯХ, необходимых для предоставления доказательств того, что процессы создания продукции и созданная в результате продукция отвечают требованиям». В тексте же несоответствий говорится о том, что не установлены записи, «подтверждающие планирование создания продукции», т.е. вроде бы совсем о другом.

Вместе с тем, аудиторы правы.

Стандарт требует, чтобы результаты планирования создания продукции были ПРЕДСТАВЛЕНЫ, замечая при этом: «в форме, приемлемой для принятых в организации методов работы». Из этого следует, что ЗАПИСИ должны быть и вестись в какой-то УСТАНОВЛЕННОЙ форме, приемлемой для организации. А этих форм как раз аудиторы и не нашли, что было обоснованно зафиксировано как несоответствие.

Заключение. Несоответствие зафиксировано обоснованно.

2-13 (К). В разделе 4.1 ИСО 9001 говорится, что организация должна идентифицировать процессы, «НЕОБХОДИМЫЕ для системы менеджмента качества». При этом стандарт не устанавливает какие-либо «критерии необходимости».

Очевидно, что при идентификации процессов СМК наряду с какими-то другими параметрами следует учитывать и то, насколько важна эта деятельность для выполнения требований потребителя, и то, насколько КРИТИЧНА эта деятельность как таковая в смысле ее надежности, устойчивости, воспроизводимости и т.п. При этом последнее обстоятельство может быть решающим.

Все это означает, что в организации может быть ситуация, когда в идентифицированные процессы системы менеджмента качества НЕ ВОЙДУТ процессы основной деятельности, поскольку по внутренним критериям для результативной работы СМК в целом более важными будут другие виды деятельности (например, маркетинг, внутренняя коммуникация, подготовка персонала и т.д.). Что же касается основной деятельности, то в настоящее время она может быть устойчивой, результативной и не требовать каких-то дополнительных усилий по своему управлению.

Другое дело, насколько в действительности обосновано исключение из процессов СМК процессов основной деятельности организации. Аудиторы должны попытаться в полной мере понять аргументы организации, использованные при принятии ею такого решения. Если эти аргументы (несмотря на формальное соответствие критериям) будут не убедительными, аудиторам следует рекомендовать организации еще раз вернуться к рассмотрению этого вопроса.

Заключение. К данной ситуации относятся требования раздела 4.1 ИСО 9001. Вместе с тем, само по себе отсутствие в составе СМК проектной организации процесса СМК, связанного с проектированием, не является несоответствием какому-то требованию ИСО 9001 к документации СМК. Наряду с этим аудиторы должны попытаться понять аргументы, которые привели организацию к такому решению, и если они не будут достаточно убедительными, рекомендовать включить этот процесс в число процессов СМК.

2-14 (К). В данном примере необходимо оценить две вещи.

Во-первых, кажется странным и не обоснованным, что в цели процесса проектирования не попали показатели, связанные с ВНЕШНЕЙ оценкой результатов этого процесса его потребителем (например, удовлетворенность потребителей результатами проектирования, сроками выполнения работ и т.п.). Вместо них поставлена цель, относящаяся к ВНУТРЕННИМ показателям (ритмичность процесса проектирования).

Во-вторых. Кажется, что установленная цель процесса выражена в неизмеримой форме.

Рассмотрим последовательно оба эти предположения.

Очевидно, что цель процессу устанавливают для того, чтобы ее ДОСТИГНУТЬ. Если измеримая цель достигнута, но ее можно по-

высвить, то, скорее всего, целесообразно не останавливаться и ставить для этой цели новый, более высокий уровень.

Вместе с тем, цели могут иметь свой «потолок»:

1. По естественным причинам. Например, удовлетворенность результатами проектирования может быть у менее, чем 100% потребителей, но не может быть более, чем у 100% потребителей. Хорошо также известно что «выход годного» при литье чугуна имеет предел и он менее 100%.
2. По причине наличия экономически обоснованного предела соотношения «цена-качество».

И если в отношении каких-то показателей устанавливаемые перед процессом цели достигли своего обоснованного «потолка» (по любой из двух указанных выше причин), то использовать их далее для измерения и улучшения процесса бессмысленно. За ними в дальнейшем следует только наблюдать («мониторить их»), чтобы своевременно выявить их «падение» и тем самым дать начало циклу корректирующих действий. Но тогда улучшение процесса (а это – ТРЕБОВАНИЕ ИСО 9001) может быть связано только с НОВЫМИ целями – не с новыми уровнями «старых» целей, а с новыми целями ПО СУЩЕСТВУ!

Если в данной проектной организации ВСЕ цели ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ процесса проектирования (назовем их «внешними» целями) достигли своего объективного «потолка» и устойчиво повторяются от проекта к проекту, то исключение их из механизма целеполагания является вполне оправданным, ибо в этом случае потенциал результативности процесса оказался исчерпанным. Но тогда нужно ставить НОВЫЕ цели, а ими могут быть теперь только «внутренние» цели, связанные с внутренними характеристиками процесса (производительность, трудозатраты, ритмичность и т.п.).

Конечно, для постановки «внутренних» целей совсем не обязательно ожидать, когда «внешние» цели достигнут своего «потолка». «Внутренние» цели могут быть поставлены с самого начала, одновременно с «внешними» целями. Другое дело, что «внутренние» цели не могут ИЗНАЧАЛЬНО быть ЕДИНСТВЕННЫМИ целями, ибо процессы СОЗДАЮТСЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ именно «ВНЕШНИХ» целей – это очевидно.

Подводя итог сказанному, можно утверждать: «внутренние» цели могут быть ЕДИНСТВЕННЫМИ только в том случае, когда «внешние» цели исчерпали свой резерв для «повышения» (достигли «по-

толка») и перешли по этой причине из разряда целей в разряд учитываемых показателей.

Исходя из этого, для оценки того факта, что среди поставленных перед процессом целей есть только «внутренняя» цель и нет ни одной цели «внешней», информации недостаточно. Если дополнительная информация подтвердит, что все «внешние» цели «исчерпали» себя, то никакого несоответствия в анализируемом факте нет. Более того, данный факт свидетельствует о зрелости понимания в этой организации методов менеджмента качества.

Если же «внешним» целям еще далеко «до потолка» и ими просто не занимались или перестали заниматься, заменив их «внутренними» целями, то это следует признать несоответствием, поскольку в данной ситуации отсутствие «внешних» целей аналогично ситуации, представленной в примерах 2-5 и 2-11.

Теперь давайте оценим измеримость цели «Обеспечение ритмичности выпуска проектов» (под «ритмичностью», скорее всего, понимают равномерность выпуска готовых проектов в определенный промежуток времени – в месяц, квартал и т.д.).

Нельзя не согласиться, что на первый взгляд такая цель действительно носит характер намерения, а не измеримой величины. Но, если взглянуть на это пристальнее, то мы увидим: желаемая ритмичность – сама по себе переменная величина. Она определяется количеством принятых к исполнению заказов, их спецификой, наличием соответствующих специалистов, количеством рабочих дней в том или ином месяце и квартале и т.д. И тогда становится понятным, что ЖЕЛАЕМУЮ ритмичность ОПРЕДЕЛЯЮТ с учетом всех этих обстоятельств и со временем КОРРЕКТИРУЮТ. Поэтому она – ИЗМЕРЯЕМАЯ величина, задаваемая на определенный период времени (например, на год). В этом смысле к обсуждаемой «внутренней» цели претензий нет.

2-15 (К+Э+О). Требования, касающиеся внутренней коммуникации, содержатся в разделе 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 OHSAS 18001. Но в них отсутствует какое-либо положение, обязывающее организацию представлять процесс или процедуру внутренней коммуникации обязательно В ПИСЬМЕННОМ виде. Другое дело, установлен ли в организации указанный порядок В ПРИНЦИПЕ?

Аудиторам целесообразно получить ответ на этот вопрос еще до начала аудита.

Заключение. Никакого несоответствия в рассматриваемых ситуациях нет.

2-16 (К). Речь в примере идет об оценке полноты и глубины документирования СМ (требования разделов 4.2.1 и 4.2.2 ИСО 9001, 4.4.4 ИСО 14001 и 4.4.4 OHSAS 18001).

Анализ соответствующих требований стандартов, связанных с описанными ситуациями (для СМК это раздел 8.4 ИСО 9001, для СЭМ – 4.6 ИСО 14001, для СМОЗиОБТ – 4.3.3 OHSAS 18001) показывает, что ПРЯМОГО требования о наличии документированных процедур по соответствующим вопросам в них нет. Поэтому решение о том, документировать или нет соответствующий порядок, где, в каком объеме и т.д., принимает сама организация.

В данном случае по всем указанным вопросам процедуры были разработаны, и документированы ПУТЕМ ПРЯМОГО ВКЛЮЧЕНИЯ их в состав Руководства по СМ без оформления в виде ОТДЕЛЬНОГО документа. Никакие требования никакого из стандартов при этом не нарушены, поскольку такие требования ОТСУТСТВУЮТ.

Другое дело, НАСКОЛЬКО ПОЛНО представленные процедуры охватывают требования указанных выше разделов 8.4, 4.6 и 4.3.3. Если все требования действительно учтены, то во время самого аудита никаких дополнительных действий, кроме проверки на месте соблюдения установленного порядка, проводить не нужно.

Если же какое-то описание охватывает не все положения соответствующего раздела, то аудиторам при планировании аудита необходимо выделить время на выяснение того, какой порядок установлен в недокументированной части этой процедуры, и охватывают ли в совокупности документированная и недокументированная части все, что требует данный раздел.

Заключение. К данной ситуации применимы требования разделов 4.2.1, 4.2.2 ИСО 9001, 4.4.4 ИСО 14001 и 4.4.4 OHSAS 18001. Никаких отклонений в документации СМ от требований этих разделов нет.

Рекомендация. При анализе документации СМ довольно часто выявляется, что в каких-то документах установленная процедура охватывает не все требования соответствующего раздела того или иного

стандарта. Это должно вызывать у аудиторов вопрос о том, установлен ли недостающий порядок устно или он упущен. В таких случаях в отчете о проверке документации целесообразно высказать рекомендацию об уточнении данного документа или включении соответствующих комментариев в описание данного элемента СМ в Руководстве по СМ.

2-17 (К+Э+О). С одной стороны, положения стандартов относительно управления внутренними аудитами (раздел 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001) никаких однозначных требований к их периодичности не содержат. Поэтому приведенные в примере интервалы времени (полгода и год) можно было бы просто принять к сведению, если бы не одно обстоятельство.

Оно связано с деятельностью по проведению анализа СМ со стороны руководства, включающего оценку ее АДЕКВАТНОСТИ (разделы 5.6.1 и 5.6.2 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001).

Следует отметить, что в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 с изменением № 1 это место оригинала стандарта ISO 9001:2000 (Е) переведено не как «адекватность», а как «достаточность», с чем автор не согласен. Представляется, что вариант перевода английского слова «adequacy» как «адекватность» имеет понятный смысл, относящийся к «соответствию чему-то установленному», тогда как перевод этого термина как «достаточность» является неопределенным. Автор считает, что в данном случае каждый из стандартов требует, чтобы руководство провело анализ того, насколько система менеджмента СООТВЕТСТВУЕТ УСТАНОВЛЕННЫМ К НЕЙ требованиям. В нашем случае это требования ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001 плюс собственные требования организации.

Механизмом же оценки адекватности СМ является ее внутренний аудит, поскольку его целью во всех трех стандартах определено установление того, СООТВЕТСТВУЕТ ли система менеджмента требованиям соответствующего стандарта и требованиям, установленным организацией (см. раздел 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001). При этом следует четко понимать, что, не проведя ПОЛНОГО внутреннего аудита СМ (т.е. не проверив, как выполняются ВСЕ соответствующие требования во ВСЕХ местах их применения), сказать что-либо в полной степени АРГУМЕНТИРОВАННО об адекватности системы НЕЛЬЗЯ.

Здесь можно провести аналогию с диагностикой личного автомобиля на станции техобслуживания. Ни один владелец своего авто не

согласится ведь, чтобы ему поставили диагноз «автомобиль соответствует техническим требованиям» на основе проверки лишь ЧАСТИ фар, ЧАСТИ тормозных колодок, ЧАСТИ рулевого управления, ЧАСТИ свеч зажигания и т.д. Он потребует, чтобы проверили ВСЕ! Так и руководитель: он тоже должен потребовать, чтобы предложение о степени адекватности СМК базировалось на проверке ВСЕЙ СМ, т.е. на проверке степени выполнения ВСЕХ применяемых требований во ВСЕХ местах их применения, а это и означает ПОЛНЫЙ внутренний аудит.

Отсюда следует, что при планировании интервала проведения полного внутреннего аудита СМ следует иметь в виду, что он должен «укладываться» как минимум один раз в интервал между очередными анализами функционирования СМ со стороны руководства.

В рассматриваемом же примере имеет место обратная ситуация: интервал между анализами СМ со стороны руководства меньше интервала между полными аудитами. Тогда можно легко спрогнозировать следующее: при внешних аудитах к разделам 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001 в смысле интервалов никаких претензий не будет, а вот к результатам анализа СМ со стороны руководства, проведенного по итогам первого полугодия, претензии могут возникнуть, если анализ будет проведен без обоснованной оценки адекватности по причине отсутствия данных о результатах полного аудита. И это будет оценено как несоответствие (конечно, как некритическое).

Заключение. К данной ситуации применимы не только требования, напрямую касающиеся внутренних аудитов (разделы 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001), но и требования, касающиеся проведения анализа функционирования СМ со стороны руководства (разделы 5.6.1 и 5.6.2 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001).

Во время аудита третьей стороны разделов 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001 имеющая место ситуация потенциально может привести к появлению несоответствия, связанного с отсутствием достаточных данных, необходимых для получения заключения об адекватности СМ при проведении анализа СМ по итогам первого полугодия каждого года. Это обстоятельство следует довести до сведения организации-заявителя и высказать рекомендацию о синхронизации интервалов проведения полных внутренних аудитов и анализа функционирования СМ со стороны руководства.

2-18 (К+Э+О). Требования к организации внутренней коммуникации содержатся в разделах 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 OHSAS 18001. Из содержания задачи видно, что порядок осуществления такой коммуникации в компании УСТАНОВЛЕН, ОХВАТЫВАЕТ все указанные выше требования и ДОКУМЕНТИРОВАН в Руководстве по СМ. Тем самым требования всех трех стандартов относительно внутренней коммуникации выполнены.

Что касается обязательности или необязательности доведения ВСЕЙ информации о результатах обсуждения до КАЖДОГО сотрудника, то объем информации, передаваемой на соответствующие уровни, определяет сама компания. Каких-либо требований на этот счет ни один из трех стандартов не содержит. Другое дело, что применяемый механизм коммуникации должен быть результативным. Но это аудиторы должны будут проанализировать уже не по документации СМ, а непосредственно в ходе аудита.

Заключение. К данной ситуации применимы требования раздела 4.2.2.б) и 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 OHSAS 18001. В обоих рассматриваемых случаях данные требования выполнены.

2-19 (К). Данное обоснование для изъятия из применения раздела 7.3 недостаточно: в разделе 4.2.2 ИСО 9001 требуется, чтобы все исключения из СМК были описаны ПОДРОБНО.

Вопрос заключается не в том, что компания не осуществляет проектирование и разработку САМА. Данный раздел может быть изъят только тогда, когда компания НЕ ОТВЕЧАЕТ перед потребителем за деятельность по проектированию и разработке, т.е. когда это не является ее ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ. В противном случае этот раздел должен входить в СМК, даже если компания осуществляет эту деятельность не сама, а привлекает для этого другие компании.

Заключение. К данной ситуации применимы требования раздела 4.2.2.а) и 1.2 ИСО 9001.

Аудиторы должны зафиксировать несоответствие по разделу 4.2.2, поскольку изъятие раздела 7.3 обосновано не в полной мере. А именно: остается не ясным, организация не выполняет проектирования и разработки продукции потому, что это НЕ ВХОДИТ в область ее ответственности, или только потому, что она, ОТВЕЧАЯ за проектирование и разработку, осуществляет это силами сторонних организаций. Несоответствие должно быть устранено до начала аудита.

В последнем случае данное изъятие следует считать не обоснованным.

2-20 (К+Э+О). Задача включает в себя две проблемы.

Первая касается того, должны ли быть назначены ответственные за выполнение СРАЗУ ВСЕХ требований, содержащихся в каждом самостоятельно выделенном разделе того или иного стандарта, или, другими словами, ответственные за разделы соответствующего стандарта?

Ответ: конечно же, нет!

Безусловно, чтобы любая система менеджмента функционировала в соответствии с установленными к ней требованиями, за это кто-то должен отвечать. В целом ответственность за каждую из систем менеджмента несет уполномоченный высшего руководства по этой системе (см. разделы 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001). Он же отвечает за то, чтобы за реализацию КОНКРЕТНЫХ требований, при необходимости, БЫЛИ НАЗНАЧЕНЫ свои ответственные, которым должны вменить дополнительные обязанности и предоставить соответствующие права.

Но это совершенно не означает, что ОБЯЗАТЕЛЬНО должны быть назначены ответственные за выполнение требований какого-то РАЗДЕЛА В ЦЕЛОМ (хотя это и не запрещается, более того, в этом тоже есть своя логика, польза и даже практика в виде «Матриц распределения ответственности»). Для организации (и аудиторов) важно другое: ни одно требование ни одного из стандартов не должно оказаться «в подвешенном состоянии», т.е. без назначения ответственных за его выполнение. Рассматривать же каждое из требований в отдельности, или как-то объединять их для закрепления за конкретным ответственным – право и дело самой организации.

Вторая относится к документированию прав, обязанностей и ответственности, требования к чему в наших трех стандартах сформулированы ПО РАЗНОМУ.

Применительно к СМК документального закрепления ответственности и полномочий НЕ ТРЕБУЕТСЯ (раздел 5.5.1 ИСО 9001), а вот в СЭМ и СМОЗиОБТ обязанности, ответственность и полномочия персонала ДОЛЖНЫ быть оформлены письменно (разделы 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001).

По этой причине отсутствие в представленных документах информации об ответственности за что-то, касающееся СМК, само по себе

ничего не значит, поскольку ИСО 9001 допускает УСТНОЕ назначение ответственных, равно как и УСТНОЕ возложение на них определенных обязанностей и УСТНОЕ предоставление необходимых полномочий.

Зато отсутствие такой информации в отношении СЭМ и СМО-ЗиОБТ должно заставить аудитора запросить дополнительно, оформлены ли ДОКУМЕНТАЛЬНО соответствующие права, обязанности и ответственность персонала, и попросить предоставить примеры такого оформления. При этом надо иметь в виду, что содержаться информация об этом может в самых разных документах: положениях, должностных инструкциях, процедурах, планах мероприятий и т.д.

Отсутствие документально оформленных ответственности, обязанностей и прав должно быть расценено как несоответствие разделам 4.4.1 ИСО 14001 и/или 4.4.1 OHSAS 18001.

Заключение. Никаких требований относительно того, чтобы ответственность за выполнение требований стандарта закреплялась «по их разделам» ни в одном из стандартов нет. Поэтому как применение такой практики, так и ее отсутствие само по себе ничего не означает. Информация об этом должна быть принята аудиторами к сведению и не более того.

Что же касается документирования ответственности, то, в отличие от СМК, применительно к СЭМ и СМОЗиОБТ это является ТРЕБОВАНИЕМ. Поэтому отсутствие доказательств документирования в полученной для анализа документации должно заставить аудитора запросить дополнительную информацию по этому вопросу. Если права, обязанности и ответственность каких-то лиц, участвующих в СЭМ и/или СМОЗиОБТ не оформлены документально, это должно быть оценено как несоответствие. Оно должно быть устранено до начала аудита.

2-21 (К+Э+О). Анализ текста не позволяет четко установить, что хотели сказать аудиторы, поскольку его можно трактовать разными способами. А именно:

Вариант 1. В какой-то процедуре, касающейся разработки политики, отсутствует тезис о том, чтобы при ее разработке учитывалась необходимость получения конечного документа в таком виде, который мог бы создавать основу для установления и анализа целей.

Может ли ТАКОЕ наблюдение служить основанием для несоответствия?

Ответ: нет!

Во всех трех стандартах действительно требуется, чтобы соответствующая политика создавала основу для установления и анализа целей (разделы 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 OHSAS 18001). Вместе с тем, там НИЧЕГО НЕ СКАЗАНО о том, что это положение ПРЯМЫМ ТЕКСТОМ должно входить в документацию СМ.

Вариант 2. Политика сформулирована так, что в ней нет тезисов (положений), которые могли бы служить основой для постановки и анализа соответствующих целей.

Может ли ТАКОЕ наблюдение служить основанием для несоответствия?

Ответ: да!

В этом случае налицо прямое нарушение требований разделов 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 OHSAS 18001, что должно быть зафиксировано как несоответствие, которое необходимо устранить до начала аудита.

Вариант 3. Политика содержит тезисы, которые могут служить основой для постановки и анализа соответствующих целей, но фактически установленные цели в это число не попадают, т.е. поставленные цели никак НЕ СВЯЗАНЫ с намерениями руководства, сформулированными в политике.

Может ли ТАКОЕ наблюдение служить основанием для несоответствия?

Ответ: да!

Правда оно должно быть отнесено к другим разделам, а именно: к 5.4.1 ИСО 9001, 4.3.3 ИСО 14001 и 4.3.3 OHSAS 18001, поскольку там требуется, чтобы цели были СОГЛАСОВАНЫ с политикой, чего в данном варианте нет.

Заключение. Несоответствие сформулировано нечетко. Поэтому, в зависимости от конкретной ситуации, оно может быть как необоснованным (вариант 1), так и обоснованным. В последнем случае оно может быть отнесено как к содержанию самой политики (вариант 2), так и к соответствующим целям (вариант 3).

2-22 (К). Если попытаться реконструировать фактическую ситуацию, то она представляется следующей: в СХЕМЕ процессов СМК имеется процесс «Проектирование», в состав которого входит подпроцесс «Планирование технологической подготовки производ-

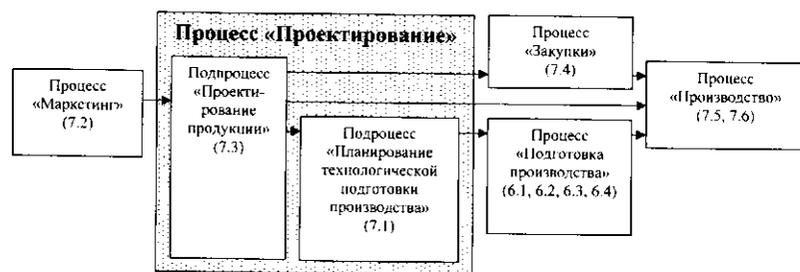
ства», а в ПЕРЕЧНЕ процессов этот подпроцесс выделен в качестве самостоятельного процесса.

Если принять данную версию, то аудитор увидел проблему в том, что подпроцессом «Планирование технологической подготовки производства» управляют АВТОНОМНО, хотя он входит в состав другого, более «крупного» процесса, которым, в свою очередь, также управляют автономно.

Обобщенно же эта проблема выглядит так: можно ли ЧАСТЬ какого-то процесса выделять в качестве САМОСТОЯТЕЛЬНОГО процесса, применяя к каждому из них требования раздела 4.1 ИСО 9001?

Ответ: а почему нельзя?

Почему не имеет право на жизнь, например, следующая картина:



В этой схеме есть и руководитель процесса «Проектирование», и подпроцесса «Планирование технологической подготовки производства». У каждого – СВОИ задачи, но при этом КАЖДЫЙ из них должен обеспечить выполнение требований раздела 4.1.

К вышесказанному следует добавить, что есть и определенные методические предпосылки для объединения подпроцессов «Проектирование продукции» и «Планирование технологической подготовки производства». Они – в примечании 2 к разделу 7.1.

Там сказано, что организация МОЖЕТ применить требования раздела 7.3 при «Планировании технологической подготовки производства». Это значит, что затененный элемент, обозначающий процесс «Проектирование», может иметь более сложную структуру, в которой некоторые элементы будут ОБЩИМИ для подпроцесса «Проектирование продукции» и подпроцесса «Планирование техно-

логической подготовки производства», например, порядок планирования соответствующих работ.

Это обстоятельство является еще одним аргументом за то, что сделанное автором предположение является весьма вероятным.

Заключение. Несоответствие не обосновано (по крайней мере применительно к реконструированной ситуации, а какие-то другие ситуации автор представить не может).

2-23 (К). Речь идет о том, какие интервалы времени являются приемлемыми для проведения мониторинга, измерения, анализа и улучшения процессов СМК.

Вопрос этот самым прямым образом связан с пониманием того, а что вообще есть мониторинг и измерение процессов СМК, а оно дается не просто. Во избежание повторения своих соображений по этому поводу автор отсылает читателя к приложению 8, из которого следует, что несоответствие в одних случаях обосновано, в других нет.

2-24 (К+Э+О). Требования о том, чтобы при приведении внутренних аудитов устанавливалось соответствие СМ указанным в тексте несоответствия мероприятиям, а также собственным требованиям организации, присутствуют во всех трех стандартах. Однако ПРЯМОГО требования о том, что все это должно найти отражение в соответствующей процедуре (или процедурах), в стандартах нет. С этой точки зрения кажется, что претензии аудитора не обоснованы.

Давайте проанализируем, так ли это на самом деле.

Во всех трех стандартах требуемая процедура проведения внутренних аудитов должна устанавливать порядок ПЛАНИРОВАНИЯ внутренних аудитов, т.е. порядок установления того, когда, где, кого/что подвергать аудиту и на соответствие ЧЕМУ проводить анализ соответствия. «ЧЕМУ» по определению ИСО 19011 (п. 3.2) являются критериями аудита, а они вытекают из ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ (или ЦЕЛЕЙ) этих действий. И если в процедуре учтены не все цели, требуемые соответствующим стандартом, то в ходе аудита для оценки соответствия будут применены НЕ ВСЕ требуемые критерии.

Более того, если в ИСО 9001 о необходимости установления критериев внутренних аудитов говорится вне прямой связи с процедурой по внутреннему аудиту, то в ИСО 14001 и в OHSAS 18001 ТРЕБУЕТСЯ, чтобы критерии аудита были УСТАНОВЛЕННЫ в ЭТОЙ процедуре.

Итак, в нашем случае дело обстоит следующим образом: ряд целей, которые ДОЛЖНЫ преследовать внутренние аудиты СМ, и которые, поэтому, являются ПРЯМЫМИ критериями внутреннего аудита, оказались не указанными в ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ документированной процедуре, содержание которой обязано иметь это указание на основании прямых (в случае СЭМ и СМОЗиОБТ) или косвенных (в случае СМК) требований соответствующих стандартов.

Заключение. В данном случае аудитор прав. Несоответствие обособлено и должно быть устранено до начала аудита.

2-25 (Э+О). Отсутствие в тексте политики данной информации не позволяет определить, относится ли заявленная политика к области распространения СМК, предъявленной для сертификации. При этом оба стандарта (в разделе 4.2 ИСО 14001 и 4.2 ОHSAS 18001) требуют, чтобы соответствующая политика была заявлена по отношению именно к области распространения ее системы менеджмента. Появляющаяся неопределенность говорит о том, что данные требования не выполнены.

Заключение. К данной ситуации относятся требования разделов 4.2 ИСО 14001 и 4.2 ОHSAS 18001 и они не выполнены. Аудитор должен квалифицировать это как несоответствие и потребовать его устранения до начала аудита.

2-26 (Э). Поскольку, по определению ИСО 4001, «*Экологический аспект – элемент (составная часть) деятельности ОРГАНИЗАЦИИ, или ее продукции, или ее услуг, который может взаимодействовать с окружающей средой*», то, строго говоря, ИСО 14001 «оперирует» с экологическими аспектами именно в масштабах ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ.

С юридической точки зрения это вполне объяснимо, поскольку ограничения (лимиты, предельно допустимые сбросы, выбросы и т.п.) устанавливаются для юридических лиц, а не для их конкретных источников воздействия на окружающую среду. В случае каких-то аварийных выбросов и пострадавшее население, и соответствующие органы власти и управления также будут «общаться» с юридическим лицом и с его представителями, а не с непосредственными виновниками происшедшего (кроме, разумеется, случаев привлечения их к персональной ответственности на основе действующего законодательства).

Аналогичный вывод можно сделать и из Руководства по применению ИСО 14001 (приложение А к стандарту ИСО 14001, раздел А.3.1), где отмечено следующее:

Организации не обязаны рассматривать влияние каждого вида продукции, компонента или поступающего сырьевого материала в отдельности. Они могут ОБЪЕДИНИТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ В ГРУППЫ, чтобы идентифицировать их экологические аспекты В СОВОКУПНОСТИ.

Таким образом, суммирование отдельных воздействий на окружающую среду конкретного типа, имеющих место в разных местах их происхождения, в сводное (интегральное) значение и последующая оценка этих суммарных воздействий в целях выявления значимых вполне обосновано.

Заключение. К данной ситуации относятся требования раздела 4.3.1 ИСО 14001, и они выполнены.

Примечание. *Обсужденный способ измерения и оценки экологических аспектов на уровне организации в целом не исключает возможность их измерения и оценки «по местам» происхождения, в частности, по подразделениям. Более того, отталкиваясь от «духа» ИСО 14001, автор считает, что второй способ является более предпочтительным, но обсуждение этого выходит за рамки тематики данной книги.*

2-27 (К+Э+О). Что касается СМК, то в разделе 5.5.3 ИСО 9001 никаких требований о необходимости иметь специальную процедуру по вопросам внутренней коммуникации нет. Поэтому в описанной ситуации здесь никаких несоответствий ИСО 9001 нет.

Относительно СЭМ и СМОЗиОБТ ситуация несколько другая. Для них ИСО 14001 (раздел 4.4.3) и ОHSAS 18001 (раздел 4.4.3.1) требуют «разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы) внутренней коммуникации» по соответствующим вопросам. Вместе с тем, понятие процедуры, которое во всех трех стандартах определено одинаково (а именно, как «установленный способ осуществления деятельности или процесса»), не требует, чтобы такой «установленный способ» был описан в ОДНОМ документе. А поскольку из текста задачи следует, что совокупность всех правил, «разбросанных» по разным документам, охватывает требования указанных разделов ИСО 14001 и ОHSAS 18001, то и в этом случае никаких несоответствий нет.

Заключение. К описанной ситуации относятся требования разделов 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 ОHSAS 18001, которые не нарушены.

2-28 (К+Э+О). Данная ситуация даст повод обсудить две проблемы.

Первая. Должны ли в составе документации СЭМ и СМОЗиОБТ обязательно быть Руководства по СЭМ и СМОЗиОБТ соответственно?

Вторая. Если организация решила, что ей следует иметь такие Руководства, обязательно ли они должны быть САМОСТОЯТЕЛЬНЫМИ документами?

На оба вопроса ответ будет один – нет!

В разделах 4.4.4 ИСО 14001 и 4.4.4 ОHSAS 18001, устанавливающих требования к НАБОРУ документации соответствующих систем, отсутствует (в отличие от ИСО 9001) требование о необходимости иметь в составе документации Руководство по СЭМ или СМОЗиОБТ или каких-то аналогичных документов (например Руководство по экологическому менеджменту). Это – основание для отрицательного ответа на первый вопрос.

А из ответа на первый вопрос логично следует ответ и на второй: если «Руководство...» не является обязательным документом, то описать СЭМ и/или СМОЗиОБТ можно в ЛЮБОМ документе, в том числе и в Руководстве по СМК. Конечно, в этом случае мы будем иметь уже не «Руководство по СМК», а какой-то другой документ, который по традиции называют тоже «Руководством» – «Руководством по системе менеджмента» или «Руководством по интегрированной системе менеджмента».

2-29 (К). Требование раздела 4.2.2.в) ИСО 9001 однозначно: описание ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ процессов СМК ДОЛЖНО быть в Руководстве по качеству. Поэтому данная ситуация должна быть квалифицирована как несоответствие, которое должно быть устранено до начала аудита.

2-30 (К+Э+О). В соответствии с определением ИСО 9000 (п. 3.4.5) «процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса». Так же определен этот термин и в ИСО 14001 (п. 3.19), и в ОHSAS 18001 (п. 3.19).

Ключевым здесь является то, что способ осуществления деятельности должен быть «УСТАНОВЛЕННЫМ». При этом очень важно,

что стандарт ИСО 9000 (и ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в том числе) ДОПУСКАЕТ документальное оформление процедуры (см. прил. 1 к п. 3.4.5 ИСО 9000), но не содержит каких-либо ТРЕБОВАНИЙ к форме такого документального оформления.

Следует пояснить, что «установить» способ осуществления какой-то деятельности означает не что иное, как ОПРЕДЕЛИТЬ ОТВЕТЫ на следующие вопросы: КТО, КОГДА, ГДЕ и КАК должен осуществлять ЧТО-ТО (соответствующие действия). Если в организации определены ответы на указанные вопросы, то ПРОЦЕДУРА осуществления соответствующей деятельности или процесса ИМЕЕТСЯ. Если ответы на эти вопросы организация посчитает необходимым закрепить документально, она получит ДОКУМЕНТИРОВАННУЮ ПРОЦЕДУРУ, при этом ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, какая «шапка» будет на заголовке этого документа: «стандарт предприятия», «методическая инструкция», «методологическая инструкция», «инструкция», «регламент», «положение», «правила», «процедура» или какая-то иная.

Другими словами, речь при анализе любого документа должна идти не о НАЗВАНИИ, а о его СОДЕРЖАНИИ. По этой причине претензии аудиторов к организации необходимо признать необоснованными, поскольку из письма следует, что СОДЕРЖАНИЕ представленных аудиторам документов СООТВЕТСТВОВАЛО требованиям ИСО 9001 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) к соответствующим документам, документированным процедурам. А то, что сами документы назывались не «процедурами», а «стандартами предприятия», не имеет никакого значения.

Примечание. Рискну высказать предположение о том, ЧТО МОГЛО «подтолкнуть» аудиторов к высказыванию этого замечания: не очень точное представление о термине «процедура», точнее, о содержании примечания 2 к определению этого термина в ИСО 9000:2005.

Там сказано: «если процедура документирована, то часто используется термин “письменная процедура” или “документированная процедура”. Документ, содержащий процедуру, может называться “процедурным документом”». Если аудиторы, читая этот текст, слова «часто используется» или «может называться» трактовали:

а) не как ВОЗМОЖНОСТЬ, а как ОБЯЗАННОСТЬ использовать словосочетания «письменная процедура», «документированная процедура» или «процедурный документ»,

б) не для определения КАТЕГОРИИ документа, а для его НАЗВАНИЯ или, как сказано в письме, его «НАИМЕНОВАНИЯ», то указанная в письме коллизия становится поистине реальной.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 5.

2-31 (К+Э+О). Чтобы правильно оценить ситуацию, имеет смысл напомнить, что «документированная процедура» означает, что процедура создана (разработана и принята), документально оформлена, ВНЕДРЕНА и ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ В РАБОЧЕМ СОСТОЯНИИ (т.е. применяется, реализуется, исполняется) – см. примечание 1 к разделу 4.2.1 ИСО 9001. Теперь вернемся к самой ситуации.

Требования, относящиеся к документации СМ, содержатся во всех трех стандартах, в частности:

- В разделе 4.2.1 ИСО 9001 требуется, чтобы в документацию СМК вошли некоторые ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ процедуры. Это означает, что, если среди стандартов предприятия, в которых есть ссылки на «несуществующие» документы третьего уровня, находятся те, которые являются обязательными процедурами, это следует признать критическим несоответствием, поскольку соответствующих обязательных документированных процедур в том виде, как это понимается в ИСО 9001, в полном объеме НЕТ.
- В разделах 4.2.2 ИСО 9001, 4.4.4 ИСО 14001 и 4.4.4 OHSAS 18001 требуется, чтобы руководство по качеству и/или другие документы СМ содержали документированные процедуры, созданные для системы менеджмента, или ССЫЛКИ на них. А поскольку указанных процедур «третьего уровня» в юридически значимом смысле еще нет, следовательно, это требование не выполнено, что должно быть расценено (с учетом МАССОВОСТИ явления) как критическое несоответствие.
- В разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001 требуется, чтобы подтверждение адекватности документов проходило ДО ИХ выпуска. В данном случае указанные документы «второго уровня» (стандарты) были введены в действие В НЕАДЕКВАТНОМ состоянии, поскольку их ПОЛНОТА (в частности, корректность ссылок) не была обоснованной. С учетом неоднократности случившегося, это должно быть расценено как критическое несоответствие.

Несоответствия должны быть устранены до начала аудита.

2-32 (К). Как видно из описания ситуации, свидетельством аудита является наличие широкого круга документов, отнесенных организацией к записям по качеству, при этом, по мнению auditors, многие из них не имеют отношения к качеству. Вопрос, следовательно, заключается в том, нарушено ли при этом какое-либо требование ИСО 9001.

ИСО 9001 в разделе 4.2.4 требует, чтобы «были определены, велась и сохранялись записи для предоставления доказательств соответствия требованиям и результативного функционирования системы менеджмента качества». При этом объем (набор) записей стандарт не устанавливает, требуя лишь, чтобы:

- в число записей вошли в обязательном порядке записи, требуемые самим стандартом (п. 4.2.1.e);
- управление записями осуществлялось на основе документированной процедуры, охватывающей требования п. 4.2.4.

Из этого следует, что право отнесения той или иной записи к категории «записей по качеству» предоставлено самой организации (за исключением указанных выше обязательных записей). Само же по себе включение какой-то записи в категорию «записей по качеству» означает для организации лишь одно: она добровольно приняла решение осуществлять управление такой записью по правилам, установленным в соответствующей документированной процедуре СМК. Из этого следует, что В ПРИНЦИПЕ организация может включить в категорию «записей по качеству» ВСЕ СВОИ ЗАПИСИ. Само по себе это не является несоответствием ИСО 9001, ибо в этом стандарте НЕ СОДЕРЖИТСЯ НИКАКОГО требования на этот счет.

Другое дело, если бы аудиторы выявили случаи несоблюдения установленного порядка ведения записей, включенных в перечень «записей по качеству» дополнительно, но этот – совсем другая коллизия.

Заключение. Несоответствие зафиксировано необоснованно. ИСО 9001 требует, чтобы в число записей по качеству вошли как минимум записи, установленные самим стандартом, включение же других записей в категорию «записи по качеству» и управление ими в соответствии с одной и той же документированной процедурой – право самой организации. При этом НИКАКОЕ ТРЕБОВАНИЕ ИСО 9001 НЕ НАРУШАЕТСЯ.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 8.

2-33 (К). Если отвечать коротко, то в разделе 7.5.1 ИСО 9001 не содержится какого-либо ПРЯМОГО ТРЕБОВАНИЯ о необходимости наличия в составе документов СМК «процедуры остановки и возобновления производства». Более того, специфика описанного производства вроде бы исключает ситуацию, когда «внутри» деятельности по выпуску какой-то небольшой партии изделий есть основания ПРИОСТАНАВЛИВАТЬ их выпуск («останавливать производство»), что-то «делать» с этим производством, а затем запускать его вновь («возобновлять производство»): как отмечено в письме, все отклонения в технологических процессах устраняются оперативным путем, БЕЗ ОСТАНОВКИ производства. Поэтому, с формальной точки зрения, аудиторы в данной ситуации свою претензию к СМК в части раздела 7.5.1 сформулировали БЕЗДОКАЗАТЕЛЬНО, а это значит – НЕОБОСНОВАННО.

Вместе с тем, сама ситуация представляется не такой уж однозначной и требует дополнительного рассмотрения.

Во-первых, в отдельных видах производства технически не представляется возможным прекратить какие-то технологические операции МГНОВЕННО, простым нажатием определенной «кнопки». Нельзя, например, мгновенно остановить процесс плавки металла или стекла, отжига кирпича или сушки изделий в печах, крекинга нефти и т.д. Есть вообще процессы, которые НЕЛЬЗЯ или НЕВОЗМОЖНО остановить без трагических или разрушительных последствий, например, полет самолета или брожение вина в бочках.

Это означает, что при остановке такого рода производств (точнее, наверное, говорить об остановке осуществления конкретных операций) какое-то время технологический процесс будет ПРОДОЛЖАТЬСЯ, но уже не в «предписанном» режиме, с очевидными отклонениями от установленных технологических требований. Но тогда, строго говоря, исчезает всякая уверенность в том, что полученная в такой «переходной» период продукция (или ее промежуточное состояние, полуфабрикат) будет соответствовать требованиям.

Симметричная ситуация возникает на таких операциях и при выводе их после остановки на «заданный» режим: в переходный период получаемая продукция также, скорее всего, не будет соответствовать установленным требованиям.

Во-вторых, рассматривая проблему шире, нельзя не признать, что такая же ситуация В ПРИНЦИПЕ имеет место при ЛЮБОЙ остановке ЛЮБОГО производства (равно как и его запуске): очень

часто и «остановка производственного процесса», и «выход на установленный режим» требуют «ЖИВЫХ» действий с РЕАЛЬНЫМ сырьем, полуфабрикатами и т.п., т.е. связаны с уже начавшейся или еще продолжающейся деятельностью по ВЫПУСКУ продукции, которая может попасть к потребителю.

Если при проведении «остановки» или «запуска» таких специфических операций (производств) все пушено на самотек, без соответствующего управления (контроля), то в эти периоды времени гарантии получения продукции, отвечающей установленным требованиям, резко падают.

Это противоречит духу ИСО 9001, требования которого базируются на парадигме предотвращения появления несоответствий, а не на их выявлении и устранении. Это означает, что, при наличии подобных процессов или операций, в организации ДОЛЖНЫ быть установлены «процедуры остановки и возобновления производства». Выделяя слово «ДОЛЖНЫ», мы не только подчеркиваем важность этого, но и опираемся на прямые требования ИСО 9001. В частности:

1. В разделе 4.1, п. в), требуется *«УСТАНОВЛЕНИЕ критериев и МЕТОДОВ, необходимых для обеспечения результативности как при осуществлении процессов, так и при УПРАВЛЕНИИ ими».*

2. В разделе 4.2.1, п. г), требуется, чтобы в документацию СМК входили *«документы, необходимые организации для обеспечения результативного планирования, осуществления процессов и УПРАВЛЕНИЯ ими».*

«Запуск» же или «остановка» процесса — это, безусловно, одни из действий по УПРАВЛЕНИЮ процессом.

Итак, в некоторых особых случаях ИСО 9001 ТРЕБУЕТ наличия методов (т.е. ПРОЦЕДУР) управления остановкой и возобновлением производством. Другое дело, что, в отличие от второго случая, в первом случае это может быть и не документированная процедура. Но при аудите на запрос аудитором она ДОЛЖНА БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕНА, т.е. показана, или описана, или рассказана и т.п. Если этого организация сделать не в состоянии, то несоответствие требованиям ИСО 9001 (по крайней мере, разделу 4.1, п. в)) — налично. И если в ходе рассматриваемой ситуации аудиторы выявили наличие описанных выше специфических или особых процессов, но при этом по отношению к таким процессам им «не представили процедуры остановки и возобновления производства», то их претензия вполне ОБОСНОВАНА. Другое дело, что для описания такого несоответ-

ствия нужно было точно указать, по отношению к каким операциям или процессам «не была представлена процедура...».

С учетом вышесказанного, можно сделать следующее **заключение**: если среди применяемых организацией технологических операций нет таких, которые требуют специального управления ими «при запуске или остановке производства», претензия аудиторов В ПРИНЦИПЕ не обоснована, если есть – В ПРИНЦИПЕ обоснована, хотя и сформулирована информативно не полно и не совсем точно.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 12.

2-34 (К). Если воспринимать содержание несоответствия дословно, то представители предприятия совершенно правы: НИКАКОГО требования в разделе 4.2.3 ИСО 9001, касающегося необходимости «идентификации процедур организации с перечнем процессов» СМК, не содержится. Поэтому претензия аудиторов – не обоснована.

Вместе с тем представляется, что определенные проблемы с выполнением требований ИСО 9001 в этой организации во время аудита могли и присутствовать.

Если попытаться обсудить возможное существо дела, то аудиторы, скорее всего, имели в виду не просто СТП, а документы, которые «необходимы организации для обеспечения результативного планирования, осуществления процессов и управления ими» (см. раздел 4.2.1.г) ИСО 9001). Из пояснения организации следует, что для тех идентифицированных процессов СМК, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫМ РАЗДЕЛАМ ИСО 9001, организация разработала необходимые процедуры (в виде СТП, инструкций, методик и положений). Т.е. требования раздела 4.2.1.г) для ЭТОЙ категории процессов СМК, вероятнее всего, действительно выполнены.

Но организация могла и РАСШИРИТЬ перечень процессов СМК за пределы требований ИСО 9001. И если при аудите она НЕ СМОГЛА ПРЕДСТАВИТЬ документы, НЕОБХОДИМЫЕ «для результативного планирования, осуществления и управления» ЭТИМИ процессами, или ОБОСНОВАТЬ ИХ ОТСУТСТВИЕ, то это должно быть идентифицировано как несоответствие требованиям указано выше раздела 4.2.1.г).

Возможно, аудиторы выявили именно такую ситуацию, описав же ее в отклонении (отмечая отсутствие ИСЧЕРПЫВАЮЩЕЙ связи между процессами СМК и соответствующими процедурами) скорее КОСВЕННО и НЕ ТОЧНО, чем НЕ ОБОСНОВАННО. Ну и,

конечно, ошибочно отнеся такое ВОЗМОЖНОЕ отклонение НЕ К ТОМУ разделу ИСО 9001.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 2.

2-35 (К). Для начала необходимо определиться с термином «замечание». Судя по содержанию фразы с данным термином, это – признанное аудиторами несоответствие требованиям ИСО 9001, не носящее критического характера. Альтернативой данному предположению является признание за «замечанием» характера рекомендации, но в этом никакой «коллизии» нет, поскольку если это рекомендация, то не имеет смысла говорить (цитируя авторов письма) о необходимости «устранения этого замечания». Поэтому в дальнейшем для однозначности мы под «замечанием» будем иметь в виду именно официальное несоответствие.

Теперь обратим внимание на то, что характер ответа напрямую зависит от того, к какому разделу ИСО 9001 отнесли аудиторы сформулированное ими несоответствие. К сожалению, в самом письме отсутствует информация по этому вопросу, тогда как здесь могут быть варианты.

Вариант первый. Несоответствие отнесено аудиторами к разделу 8.2.1 ИСО 9001.

Для того, чтобы сделать обоснованное заключение, следует учесть ряд обстоятельств, касающихся понятия «потребитель». Оно широко используется в тексте требований ИСО 9001 вообще, в том числе и в разделе 8.2.1.

С одной стороны, в ИСО 9000:2005 в примечании к определению «потребитель» говорится о том, что «потребитель может быть внутренним... по отношению к организации». Поэтому вопрос заключается в том, когда это имеет место, ЕСЛИ ИМЕТЬ В ВИДУ ИСО 9001.

Ответ на это можно найти в ИСО 9000, если обратить внимание на то, что термин «организация» (который также является одним из ключевых в ИСО 9001 и применяется в тексте раздела 8.2.1) допускает случаи, когда под этим понимается не только «компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли или ассоциация» целиком, но и «их части». В этом случае вполне возможен вариант, когда потребителем продукции, изготавливаемой в одной из ЧАСТЕЙ организации, на которую распространяется сертифицированная СМК, будет не только внешний потребитель, а и другая часть этой же организации. Тог-

да последняя действительно будет внутренним потребителем. Такое, например, может быть в компании, выплавляющей сталь, часть из которой идет на продажу, а часть — в собственное производство изделий из металла. Для нас важно, что во всех ДРУГИХ случаях потребитель продукции будет **ВНЕШНИМ**.

В нашем случае совершенно очевидно, что конечной «продукцией» данной проектной организации являются не отдельные части проекта, передаваемые для дальнейшего проектирования из одних подразделений организации в другие. Конечным результатом работы является **ПРОЕКТ В ЦЕЛОМ**, для чего в общем случае проектная деятельность должна быть представлена **СОВОКУПНОСТЬЮ** всех подразделений организации. Из этого следует, что потребителями «проектов» для ЭТОЙ организации выступают **ТОЛЬКО** внешние заказчики. Другими словами, **ДЛЯ ЭТОЙ** организации под термином «потребитель» **ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ИСО 9001** следует понимать **ТОЛЬКО** внешнего потребителя.

Теперь становится понятным, что в рассматриваемом варианте следует поддержать позицию авторов письма, а именно: претензии аудиторов, отнесенные к разделу 8.2.1 не обоснованы, поскольку **ВСЕ** требования раздела 8.2.1 применительно к данной организации относятся **ЛИШЬ** к внешним потребителям.

Вариант второй. Несоответствие отнесено аудиторами к разделу 4.1 и/или 8.2.3.

Чтобы понять, почему вопрос относительно «методики оценки удовлетворенности потребителей внутренних процессов организации» **МОЖЕТ** быть отнесен к требованиям этих разделов, следует еще раз кратко обратиться к сущности процессного подхода, лежащего в основе модели СМК, содержащейся в ИСО 9001.

В разделе 0.2 «Процессный подход» ИСО 9001 подчеркивается: *«Преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которое он обеспечивает по отношению к связям между отдельными процессами внутри системы процессов...»*

Такой подход, когда он применяется в рамках системы менеджмента качества, подчеркивает важность: ...

- в) измерения показателей функционирования и результативности процессов, а также*
- г) постоянного улучшения процессов на основе объективного измерения».*

Если потребителем результатов одного процесса СМК является следующий процесс, то руководитель последнего, неся ответственность за результаты собственной работы, не просто заинтересован в получении от своих коллег качественных результатов. Он **ОБЯЗАН**: (а) установить требования к результатам предыдущего процесса и (б) внедрить у себя механизм, гарантирующий использование в качестве «входа» только **СООТВЕТСТВУЮЩИХ** «выходов» предыдущего процесса. Отметим, что этот механизм может совпадать с методами приемки продукции, применяемыми в предыдущем процессе, а может и **НЕ СОВПАДАТЬ!**

Последнее очень важно, поскольку помогает понять, что положительные результаты приемки продукции, полученные соответствующим персоналом первого («поставляющего») процесса, **НЕ ВСЕГДА** автоматически означают, что такой же положительный результат получают соответствующие сотрудники второго («потребляющего») процесса, используя для этого **СВОЙ** механизм приемки. А, значит, и степень удовлетворенности такого внутреннего потребителя не всегда будет совпадать с тем, что предсказывают «выпускающие» лица первого процесса.

Здесь абсолютная аналогия с тем, что положительное заключение на продукцию со стороны ОТК организации еще совсем не означает, что и потребитель, получив эту продукцию, также обязательно воспримет ее положительно.

Но из этого следует, что оценки результативности процесса и его улучшения, осуществленные на основании данных, полученных **ТОЛЬКО** в рамках **САМОГО** процесса, могут быть не вполне объективными и обоснованными.

Отметим также, что, говоря о результативности процесса, можно вообще не проводить такую оценку **ВНУТРИ САМОГО** процесса. Лучше всего и объективнее всего это сделает **ПОТРЕБИТЕЛЬ** процесса. Но чтобы получить эту информацию, «владельцу» процесса надо разработать и внедрить соответствующий механизм или метод, который позволяет продемонстрировать способность процесса быть результативным.

А ведь именно этого и требует ИСО 9001. Так в разделе 4.1 говорится, что *«организация должна:*

- установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении процессов, так и при управлении ими;

- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для осуществления процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерять и анализировать процессы, а также
- предпринимать действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов».

В разделе же 8.2.3 стандарт требует, чтобы методы мониторинга и измерения процессов *«демонстрировали способность процессов достигать запланированных результатов»*.

Итак. ЕСЛИ в ходе описанного в письме наблюдательного аудита было установлено, что методы оценки результативности какого-то одного или нескольких процессов СМК с учетом вышеназванных обстоятельств были недостаточно объективными, поскольку оценки результатов, даваемые владельцами двух процессов («поставляющего» и «потребляющего»), не всегда совпадали между собой, это могло послужить ДОСТАТОЧНЫМ основанием для фиксации несоответствия как по разделу 4.1 (из-за отсутствия в полном объеме информации, необходимой для мониторинга результативности процесса), так и по разделу 8.2.3 (из-за отсутствия метода, позволяющего продемонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов).

Другое дело, насколько измерение степени удовлетворенности потребителя процесса дает информацию в объеме, необходимом и достаточном для оценки результативности процесса. Вместе с тем, очевидно, что в представленном случае только такая информация позволяет сделать оценку результативности процесса объективно.

Таким образом, видно, что отсутствие «методики оценки удовлетворенности потребителей процессов внутри организации» В НЕКОТОРЫХ случаях может действительно приводить к несоответствию требованиям разделов 4.1 и 8.2.3 ИСО 9001. Конечно, сама формулировка несоответствия в этих случаях будет иной.

Заключение. Если зафиксированное в ходе аудита несоответствие было отнесено к разделу 8.2.1, то аудиторы сделали это НЕОБОСНОВАННО.

Если же несоответствие было отнесено к разделу 4.1 и/или 8.2.3, то ПРИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ выявленное свидетельство аудита (а именно: отсутствие методики оценки удовлетворенности потребителей процессов внутри организации) ДОЛЖНО

служить основанием для фиксации НЕСООТВЕТСТВИЯ, правда, в иной формулировке, более точно соотносящейся с конкретными требованиями ИСО 9001.

Что же касается ИСО 9004:2000, то и его текст, и статус пока никак не изменился.

Примечание. Представляется, что читателям будет интересно познакомиться с одним достаточно авторитетным взглядом на проблему мониторинга удовлетворенности потребителей. Правда, следует сразу оговорить, что в этом случае удовлетворенность потребителей рассматривается как индикатор, касающийся не отдельного процесса системы менеджмента качества, а всей СМК в целом, и тем самым нижеприведенное мнение не имеет прямого отношения к рассмотренной коллизии.

Итак, официальная *Группа по практике аудиторирования ИСО 9001* в своем «Руководстве по аудиторированию процессов обратной связи от потребителя» от 14.10.02 обратила внимание на следующее:

Документ-руководство ИСО/ТК 176 по терминологии (ISO/TC 176/SC 2/N526R) подчеркивает, что ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МОНИТОРИНГ означает «следить, надзирать, держать под наблюдением; периодически измерять или испытывать». Аудиторам важно признать, что в пункте 8.2.1 ИСО 9001 нет конкретного требования, чтобы организации проводили официальные обследования удовлетворенности потребителей или другие мероприятия по удовлетворенности потребителей, хотя это могло бы конечно быть полезным инструментом при мониторинге восприятий потребителя. Поэтому важно, чтобы организация пыталась видеть вещи с точки зрения потребителя и ОСУЩЕСТВЛЯЛА МОНИТОРИНГ ВОСПРИЯТИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ. В некоторых ситуациях может быть уместным ИЗМЕРЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ потребителя, но это не является прямым требованием стандарта (выделение текста ПРОПИСНЫМИ буквами в данной цитате сделано самой группой по практике аудиторирования ИСО 9001 – прим. автора).

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 10.

2-36 (К). Если читать текст несоответствия автономно и дословно, то несоответствие следует признать необоснованным лишь в том случае, когда аудиторы имели в виду отсутствие не просто процедуры,

а ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ процедуры. На этот счет в ИСО 9001 действительно никакого ПРЯМОГО требования не содержится.

Вместе с тем, представляется, что ситуация не совсем такая простая: вряд ли аудиторы были настолько неопытными, что не знали полного перечня тех шести документированных процедур, которые являются обязательными.

Скорее всего, аудиторы имели в виду другое.

Косвенно это следует из пояснений, представленных самой организацией, а именно: в ней НИКОГДА РАНЕЕ, в т.ч. НЕПОСРЕДСТВЕННО В ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ СЕРТИФИКАТА, не проводили указанной экспертизы ТОЛЬКО потому, что этого НЕ ТРЕБОВАЛИ потребители и ЯКОБЫ НЕ ТРЕБУЕТ ИСО 9001. По этой причине в организации НЕ УСТАНОВИЛИ ПОРЯДОК проведения метрологической экспертизы конструкторской документации, но это и означает, что в ней указанная процедура действительно ОТСУТСТВУЕТ.

На мой взгляд, рассмотрение данной коллизии по существу сводится к вопросу о том, ДОЛЖНА ли проводиться метрологическая экспертиза конструкторской документации вообще, и такой документации на изделия радиоэлектроники в частности?

Прямые консультации с руководителями и специалистами подразделений-разработчиков крупных организаций приборостроительного профиля, в том числе связанных с разработкой и изготовлением изделий микроэлектроники, показали, что проведение метрологической экспертизы конструкторской документации является в общем случае ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ действием.

Это связано с тем, что в Российской Федерации в структуру технического задания на разработку/конструирование изделий вообще и радиоэлектронных в частности входит раздел «Метрологическое обеспечение». Его наличие обусловлено необходимостью проведения различного рода испытаний (в т.ч. типовых и приемо-сдаточных) перед принятием окончательного решения о валидации проведенной разработки и начале серийного выпуска этой продукции. Испытания же практически всегда сопровождаются ИЗМЕРЕНИЯМИ (в случае изделий радиоэлектроники — как минимум, ряда электрических и радиотехнических параметров). А поскольку для проведения измерений НЕОБХОДИМО применять те или иные СРЕДСТВА ИЗМЕРЕНИЙ, то их метрологическая обоснованность ДОЛЖНА быть проанализирована и подтверждена в установленном порядке, а именно:

путем проведения МЕТРОЛОГИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ. Чего? КОНСТРУКТОРСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, поскольку именно в комплекте этих документов излагается порядок проведения испытаний, подтверждающих соответствие параметров разработанной продукции исходным требованиям.

По этим причинам метрологическая экспертиза КОНСТРУКТОРСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ в общем случае проводится ДОЛЖНА, а, следовательно, должен быть установлен и ПОРЯДОК ее проведения, т.е. ПРОЦЕДУРА. А поскольку ее нет, я считаю претензии аудиторов обоснованными.

Более того. Поскольку из описания коллизии следует, что указанная метрологическая экспертиза не проводится В ПРИНЦИПЕ, я бы отнес данное несоответствие к категории критических или существенных, поскольку применение средств измерения для подтверждения соответствия выходных параметров проектирования/разработки входным параметрам без подтверждения их МЕТРОЛОГИЧЕСКОЙ ОБОСНОВАННОСТИ является ПОСТОЯННЫМ источником риска проведения НЕОБЪЕКТИВНОЙ и даже ОШИБОЧНОЙ ВЕРИФИКАЦИИ и последующей ВАЛИДАЦИИ проекта/разработки.

Следует обратить внимание еще и на то, что речь в несоответствии идет не просто о «конструкторской документации» как таковой. Аудиторы (хотя и не очень точно) говорят о той конструкторской документации, которая используется для ИЗГОТОВЛЕНИЯ продукции. Если это действительно так, то все вышесказанные отрицательные оценки следует только УСИЛИТЬ! При этом ссылки на отсутствие соответствующих требований со стороны потребителей никакого значения не имеют.

Неправа организация и тогда, когда ссылается на ИСО 9001.

Чтобы обосновать это, следует обратиться к разделу 7.3 ИСО 9001, из которого следует:

Во-первых, что выходные данные разработки «должны содержать критерии приемки и устанавливать характеристики продукции, существенные для ее безопасного и правильного использования». А «критерии» и «характеристики», как правило, задаются НЕ В ЦЕЛОЧИСЛЕННЫХ значениях.

Во-вторых, что «должна осуществляться верификация для обеспечения того, чтобы выходные данные проектирования и разработки соответствовали входным требованиям к проектированию и раз-

работке». Верификация же, по вышесказанным причинам, требует, как правило, не ПЕРЕСЧЕТА, а ИЗМЕРЕНИЙ. При этом результаты таких измерений должны быть ПРИЗНАВАЕМЫМИ, что влечет за собой применение соответствующих требований раздела 7.6.

Заключение. Если рассматривать претензию аудиторов не формально, а по существу, то она представляется обоснованной и должна быть отнесена к разделу 7.6 ИСО 9001. Более того, это несоответствие следует квалифицировать как тяжелое (существенное, критическое).

Примечание. Формулировка этого несоответствия была бы более понятна и, скорее всего, более адекватна ситуации, если бы она имела несколько другой вид, например: «Не проводится метрологическая экспертиза конструкторской документации».

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 6.

2-37 (К+Э+О). В разделах 4.2.2 ИСО 9001, 4.4.4 ИСО 14001 и 4.4.4 OHSAS 18001 требуется, чтобы в документации СМ (в ИСО 9001 – более конкретно: в Руководстве по качеству) была описана область применения СМ, что предусматривает, в том числе, описание того, КАКИЕ структурные подразделения охвачены системой менеджмента качества (см. также комментарии к ситуации 1-1). Вместе с тем, эти стандарты ни в этих разделах, ни в каких-либо других НЕ ТРЕБУЮТ, чтобы документация СМ в ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ содержала информацию о том, КАК эти подразделения взаимосвязаны между собой или в КАКОЙ иерархической подчиненности находятся между собой отдельные должностные лица и подразделения (что и является содержанием описания или схемы организационной структуры организации).

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в ИСО 9001, ни в ИСО 14001, ни в OHSAS 18001 не содержатся. Несоответствие не обосновано.

2-38 (К+Э+О). В разделах 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001 действительно требуется, чтобы организация оценивала результативность действий по подготовке персонала. Но там не требуется, чтобы порядок проведения такой оценки ОБЯЗАТЕЛЬНО был документирован.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в ИСО 9001, ни в ИСО 14001, ни в OHSAS 18001 не содержатся. Несоответствие зафиксировано аудиторами необоснованно.

2-39 (К+Э+О). Пример а). Если не отвлекаться на то, что «производство продукции» – это то же самое, что и «выпуск продукции», то коллизия заключается в том, что в заявке на сертификацию указана НЕ ВСЯ та область, на которую распространяется СМ. А именно: в заявку не попала деятельность по ПОСТАВКЕ продукции.

Вместе с тем, в ИСО 9001 указано, что из этого стандарта не могут быть исключены требования (в частности, касающиеся поставки в разделе 7.5.1), если организация НЕСЕТ за них ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. В данном случае очевидно, что деятельность, связанная с поставкой продукции, является зоной ответственности организации (об этом заявлено в Руководстве по СМ). По этой причине она не может быть исключена из области сертификации СМ, и поэтому претензия аудиторов – обоснована.

В отношении ИСО 14001 и OHSAS 18001 заключение аудиторов также обосновано, поскольку сертифицируемая область должна охватывать ВСЕ виды работ, связанные с соответствующей бизнес-деятельностью, начиная с проектирования продукции и закупок и кончая поставкой и деятельностью после поставки.

Пример б). В этом случае все наоборот: заявленная для сертификации область ШИРЕ того, на что распространяется СМ. И здесь аудиторы правы, но уже по другой причине: нельзя проводить сертификационные действия в отношении того, чего НЕТ.

Пример в). А вот здесь аудиторы не правы, поскольку, с точки зрения русского языка указанные две фразы технически ЭКВИВАЛЕНТНЫ.

2-40 (К+Э+О). Из описания следует, что организация разработала, документировала и внедрила систему менеджмента, охватывающую четыре производства. Но, по каким-то причинам, для сертификации предъявляет только ту ее часть, которая относится к трем. Это – ее ПРАВО. Никакого несоответствия в этом нет. Претензия аудиторов не обоснована.

Примечание. При внешней схожести данной ситуации с ситуацией а) в примере 2-39, они ПРИНЦИПИАЛЬНО разные. В нашем случае речь идет о разных ВИДАХ бизнес-деятельности, в предыдущем примере – о разных составных КОМПОНЕНТАХ одного вида бизнес-деятельности.

2-41 (К+Э). Для анализа ситуации следует иметь в виду два обстоятельства.

Первое. Целью образования Международной организации по стандартизации (ИСО) было создать международный институт, разрабатывающий и принимающий международные стандарты. Вместе с тем, ЮРИДИЧЕСКАЯ сила принимаемых ИСО документов (стандартов, спецификаций и т.д.) – НУЛЕВАЯ. За нарушение положений ЭТИХ документов ни в одной стране мира юридическая ответственность НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА и предусмотрена быть не может, ибо ВСЕ документы, принимаемые ИСО, имеют РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ характер.

Конечно, с развитием науки и практики эти рекомендации УТОЧНЯЮТСЯ. Это оформляется путем официальной отмены старого документа (старых РЕКОМЕНДАЦИЙ ИСО) и оглашения нового (новых РЕКОМЕНДАЦИЙ ИСО). Вместе с тем, за любой организацией остается право воспользоваться содержанием как новых, так и СТАРЫХ рекомендаций, ибо это – дело ДОБРОВОЛЬНОЕ.

Второе (самое важное). Это обстоятельство связано с ответом на следующий вопрос:

Вправе ли организация заявить (например, в своем Руководстве по СМ), что она построила свою СМ на основе отмененных документов ИСО (например на основе ИСО 9001:1994 и ИСО 14001:1996), а в орган по сертификации обратиться с просьбой провести сертификацию на соответствие действующим ИСО 9001:2000 и ИСО 14001:2004?

Ответ автора: КОНЕЧНО!

Потому, что ФАКТИЧЕСКИ суть обращения организации в орган по сертификации заключается в следующем:

Мы создали у себя СМ, и нам ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ, что она соответствует ИСО 9001:2000 и ИСО 14001:2004. Пожалуйста, направьте к нам своих экспертов и пусть они проанализируют, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ли это так. Если да – выдайте нам соответствующее свидетельство. Если нет – укажите точно, в чем СМ не соответствует этим требованиям.

При этом органу по сертификации при реализации ТАКОЙ заявки СОВЕРШЕННО НЕ ВАЖНО, действительно ли организация при создании своей СМ опиралась именно на эти стандарты, или использовала какие-то другие документы. Орган по сертификации будет проводить анализ на соответствие ЗАЯВЛЕННЫМ стандартам.

В Руководстве же по системе менеджмента может быть написано, в частности, что она построена на основе ИСО 9001:1994 и ИСО 14001:1996.

Более того, там может быть написано В ПРИНЦИПЕ, ЧТО УГОДНО – например, что СМ построена на основе Библии или Конституции Российской Федерации. Если при этом все требования ИСО 9001:2000 и ИСО 14001:2004, относящиеся к содержанию ТАКОГО документа СМ будут выполнены, то все претензии аудиторов К ДРУГОЙ содержащейся в этом документе информации будут необоснованными, поскольку она НИКАКОГО отношения к соответствию или несоответствию требованиям ИСО 9001:2000 и ИСО 14001:2004 иметь НЕ БУДЕТ. Именно эта ситуация и имеет место в анализируемом примере.

Закключение. Несоответствие не обосновано.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИТА

3-1 (К). Проведение аудита третьей стороны предусматривает анализ соответствия СМК аудируемой компании требованиям ИСО 9001. Исходя из этого и должен готовиться план: аудиторы «берут» друг за другом разделы и подразделы стандарта, а затем, опираясь на описание СМК, выбирают подразделения, где можно проанализировать данную деятельность. Например, если это раздел 8.2.4 «Мониторинг и измерение продукции», то аудиторам для анализа целесообразно взять примеры из деятельности отдела технического контроля или производственного подразделения и бессмысленно искать примеры для анализа выполнения требований этого раздела в службе маркетинга.

Иначе говоря, при планировании аудита первичным являются требования ИСО 9001, а не посещаемые подразделения или должностные лица. Последние являются лишь местом, где можно получить информацию и проанализировать примеры той или иной деятельности с точки зрения соответствия ее требованиям ИСО 9001. В этом смысле процессы СМК сами по себе эквивалентны подразделению. Они также являются лишь «полем», на котором можно найти и проанализировать примеры того, насколько соблюдаются требования ИСО 9001.

С учетом этого в анализируемом примере важны два обстоятельства.

Во-первых, с точки зрения возможности установления того, насколько выбранные процессы СМК соответствуют ТРЕБОВАНИЯМ К НИМ. Последние, как известно, содержатся в разделах 4.1 и 8.2.3. Однако в указанном плане эти разделы отсутствуют, и непонятно, на соответствие чему аудиторы будут проводить анализ этих процессов. Аргумент, что проверку функционирования процессов СМК аудиторы могут провести на соответствие описаниям этих процессов или требованиям к ним, установленным самой организацией, не обоснован. Это может (и должно) входить в обязанность внутренних аудиторов, но не является задачей внешнего аудитора, которого орган по сертификации направляет для анализа СМК именно с точки зрения соответствия ее требованиям ИСО 9001, не включая дополнительные требования, установленные самой организацией. Таким образом, с этой точки зрения вопрос о том, что аудиторы будут делать с выбранными процессами, повисает в воздухе.

Во-вторых, указанные процессы, конечно же, СВЯЗАНЫ с теми видами деятельности, требования к которым содержатся в ИСО 9001 (в нашем случае, это, очевидно, разделы 7.1 и 7.5.1). И если бы они были в плане аудита, то можно было бы использовать выбранные процессы в качестве примеров для анализа выполнения отдельных требований, содержащихся в 7.1 и 7.5.1. Но в приведенном плане данных разделов нет. Поэтому, и с этой точки зрения планирование не обосновано.

Рекомендация. При выборе для анализа процесса СМК в плане аудита точно указывать, в качестве какого примера это сделано. Например писать так:

«Разделы ИСО 9001:2000: 4.1 и 8.2.3 (на примере процесса «Планирование создания продукции»), 4.2.3 и т.д.», или

«Разделы ИСО 9001:2000: 4.2.3, 7.5.1 (на примере процесса «Выпуск продукции»), 8.3 и т.д.».

3-2 (К). Здесь следует учесть два обстоятельства.

Во-первых, опыт автора и его коллег показывает, что для проведения анализа одного процесса СМК на предмет соответствия его требованиям разделов 4.1 и/или 8.2.3 необходимо 30-45 минут. Таким образом, анализ указанных 12 процессов займет 6-9 часов, тогда как общее время, отводимое на аудит такой организации, составляет приблизительно 25-30 аудито-часов. Получается, что для анализа

остальных требований ИСО 9001 остается непропорционально мало времени.

Во-вторых, основной механизм аудитов – выборочная проверка, и для получения аргументированного заключения по любому разделу стандарта совсем нет нужды проводить 100-процентную проверку всех объектов одного типа, в частности ВСЕХ процессов СМК.

Рекомендация. При наличии значительного количества идентифицированных процессов СМК выбирать для анализа:

- один процесс из категории управляющих (например процесс «Коммуникация»),
- один процесс из категории поддерживающих (например процесс «Подготовка персонала» или «Поддержание в работоспособном состоянии оборудования») и
- один – два процесса из числа основных бизнес-процессов (например процессы «Закупки», «Проектирование» или «Выпуск продукции»).

3-3 (К+Э+О). Если бы организация осуществляла только проектирование (в которое в качестве исходного этапа работ обычно входит самостоятельное проведение изысканий на месте), то включение в план аудита посещения мест проведения изыскательских работ было бы целесообразным, но не обязательным (во всяком случае при проведении КАЖДОГО аудита).

Проектно-изыскательские работы в данном случае заявлены организацией как САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ вид бизнес-деятельности. Поэтому для анализа соответствия СМ, распространяющейся на этот вид деятельности, требованиям ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 необходимо удостовериться, что требования стандартов выполняются на ВСЕХ этапах осуществления этой деятельности, в т.ч. при НЕПОСРЕДСТВЕННОМ проведении этих работ. Чтобы окончательно убедиться в обоснованности этого положения читателю следует представить себе, что организация ИЗНАЧАЛЬНО заявила для сертификации ТОЛЬКО проектно-изыскательские работы. Как следовало бы поступать аудиторам в этом случае: посещать места проведения этих работ или сертифицировать этот вид деятельности «заочно»?

А вопросов, которые ТРЕБУЕТСЯ проанализировать «на месте», вполне достаточно: соблюдение установленного объема и порядка проведения геодезических и других измерений, включая применение

установленных и поверенных средств измерения, квалификация исполнителей, соблюдение природоохранного законодательства и законодательства по охране труда при выполнении работ, соблюдение порядка управления документами и записями и т.д. Проанализировать это только на основе записей, находящихся в головном офисе организации, нельзя.

Данные обстоятельства следует учитывать при планировании ВРЕМЕНИ проведения аудита, которое должно ПОЗВОЛИТЬ провести анализ выполнения соответствующих требований стандартов непосредственно на месте проведения работ. Аргументы об удаленности этих мест, транспортных и других проблемах (например визовых, если место проведения работ находится за границей) здесь не имеет силы: если такой анализ на месте организация отказывается провести по тем или иным причинам, орган по сертификации должен будет исключить эту деятельность из области сертификации. Оптимизировать же расходы может только сама организация, предложив для анализа наиболее близкие и более доступные для посещения аудитором места проведения этих работ

Рекомендация. При получении подобной заявки следует заранее предупредить организацию

- а) о необходимости проведения как первичного, так и последующих аудитов в такое время, когда осуществляются проектно-исследовательские работы, чтобы иметь возможность посетить места их проведения;
- б) о необходимости включения в будущие планируемые расходы на аудит затрат на поездки к местам проведения исследовательских работ.

3-4 (К+Э+О). Для оценки ситуации необходимо учесть два обстоятельства.

Первое. Опыт автора и его коллег показывает, что для детального анализа деятельности крупных подразделений (включая время, необходимое для посещения мест выполнения работ и интервью с исполнителями работ) необходимо не менее 4 часов, а если соответствующее производство «разбросано» или имеет много технологических переделов – то больше. По этой причине, если аудит проходит по каждому стандарту раздельно, то запланированная длительность посещения в принципе приемлема, хотя для менее опытных аудиторов этого времени, скорее всего, не хватит.

Второе. Что касается посещения ВСЕХ цехов и анализа в них ОДНИХ И ТЕХ ЖЕ требований стандартов, то здесь задача имеет неопределенность.

Если это цеха, осуществляющие разные технологические этапы одного и того же производства, заявленного на сертификацию, или специализирующиеся на выпуске разных модификаций одной и той же продукции, то для получения свидетельств в ходе сертификационного аудита достаточно выборки в 1-2 цеха. Другие цеха можно будет проанализировать во время последующих аудитов. Кроме того, в этом случае нет необходимости ВЕЗДЕ проверять одно и то же. Более целесообразно разделить проверяемые требования между цехами, что позволит провести анализ в каждом случае более глубоко и набрать в интеграле информацию по всем включенным в план разделам соответствующего стандарта. В этом смысле данный план аудита не вполне обоснован.

Если же каждый из пяти цехов относится к самостоятельному виду производства, включенному в область сертификации (например это следующие цеха: производство металла и изделий из него, химическое производство, электротехника, выпуск комплектующих, изделия из пластмассы), то описанное планирование обосновано, поскольку в этом случае:

- в выборке должны присутствовать ПРИМЕРЫ цехов, относящихся к КАЖДОМУ заявленному для сертификации виду бизнес-деятельности, т.е. в нашем примере в план должны попасть все пять цехов;
- во всех цехах должны быть проверены одни и те же разделы стандартов, ибо цеха относятся к разным областям бизнеса.

Рекомендация. На посещение основных производственных подразделений на крупных предприятиях целесообразно планировать один аудито-день. При этом в первой половине дня аудитор проводит беседу с руководителями и специалистами подразделения и анализирует соответствующие документы и записи, а во второй проводит анализ соблюдения требований в местах выполнения работ.

3-5 (К+Э+О). В общем случае такая ситуация может иметь место, особенно когда и сама компания, и ее производственные подразделе-

ления небольшие. Тогда для анализа ситуации вполне достаточно 1,5-2 часов в любом подразделении, в т.ч. и в производственном.

Вместе с тем, по косвенным признакам (наличие большого количества вспомогательных служб) можно предположить, что эта компания относится к большим, в которых производственные подразделения имеют значительную численность работников (возможно до нескольких сот человек). В этом случае 1,5-2 часа для вспомогательных подразделений будут вполне достаточны, а вот для анализа основных производственных подразделений этого, как показывает опыт, мало (см. комментарии к ситуации 3-4).

План в общем случае не вполне обоснован.

3-6 (К+Э+О). Несмотря на то, что в команде аудита один из аудиторов является руководителем (или ведущим аудитором), по своему СТАТУСУ все аудиторы при проведении аудита являются равноценными. Во время аудита каждый из них – ПРОСТО квалифицированный аудитор и ДОЛЖЕН уметь САМОСТОЯТЕЛЬНО проанализировать соответствие ЛЮБОМУ требованию соответствующего стандарта. Поэтому СОВМЕСТНАЯ работа обоснована лишь тогда, когда этого требуют правила проведения сертификации. Так, например, в правилах сертификации органа по сертификации TÜV Thüringen по каждому анализируемому стандарту указаны разделы, аудит которых требуется проводить СОВМЕСТНО всем аудиторам. Вместе с тем, этот же орган требует, чтобы аудиторы работали совместно в общем случае не более 10-15% времени.

Конечно, возможно СОВМЕСТНОЕ посещение крупных подразделений несколькими аудиторами, но работать совместно им следует только при проведении интервью с его руководителем. Затем они должны работать САМОСТОЯТЕЛЬНО, распределив между собой разделы, которые необходимо проанализировать.

Опыт показывает, что в крупных компаниях нередко случаи планирования посещения производственных подразделений командами аудиторов, но на это уходит обычно не более 25% общего времени, отведенного на аудит в целом. Таким образом, для крупной компании планирование совместной работы аудиторов в течение половины времени аудита в целом, скорее всего, недостаточно обосновано.

В небольших компаниях выполнение требований органа по сертификации о проведении аудита определенных разделов стандартов совместно может привести к тому, что на долю такой совместной ра-

боты аудиторов придется до 50% общего объема времени, отведенного на аудит.

Рекомендация. Для крупных компаний планировать работу аудиторов так, чтобы кроме случаев, указанных в правилах проведения сертификации, аудиторы работали совместно только при аудите руководства и крупных подразделений. Во всех других случаях аудиторам следует работать самостоятельно.

3-7 (К+Э+О). Стандарт ИСО 19011:2002 в разделе 6.5.1 «Проведение вступительного совещания» указывает, что в его цели входит «подтверждение плана аудита». В этом смысле проведение «уточнения плана аудита» за рамками вступительного совещания не обосновано.

Более того, кроме этой формальной причины, есть и более важная: уточнение плана аудита не рационально проводить в ОТСУТСТВИЕ того, кого это касается напрямую, а именно, руководителей проверяемых подразделений. Это следует делать во время вступительного совещания, когда все заинтересованные лица присутствуют и могут принять участие в обсуждении тех или иных планируемых изменений НЕПОСРЕДСТВЕННО.

План не вполне обоснован.

3-8 (К+Э+О). Когда аудиторы планируют провести анализ соответствия деятельности требованиям какого-то раздела стандарта в каком-то подразделении и указывают это в плане аудита, подразделение ожидает (и вполне резонно!), что будут проверены ВСЕ требования данного раздела.

Более того, именно так и должен планировать свою работу КАЖДЫЙ аудитор: если ему поручается в соответствии с планом проанализировать в каком-то подразделении конкретный раздел стандарта, он должен провести анализ выполнения ВСЕХ требований этого раздела. Так должно быть, поскольку:

- а) может быть так, что в каком-то ДРУГОМ месте из-за специфики организации проанализировать это же будет просто невозможно;
- б) может быть так, что коллеги по команде (по тем или иным причинам) НЕ ПРОВЕДУТ анализа соответствия каким-то требованиям раздела в запланированных для них местах, надеясь, что соответствующие свидетельства получают их коллеги.

Конечно, возможны случаи, когда **ИЗНАЧАЛЬНО** в подразделении планируется проанализировать часть требований раздела или вообще какое-то конкретное требование. Но тогда в плане надо точно указывать, о каких частях раздела/подраздела или о каких конкретно требованиях будет идти речь в каждом случае.

Во всех наших примерах запланировано 16 раз провести анализ выполнения всех требований, касающихся управления документацией. Опыт показывает, что на выборочную проверку выполнения **ВСЕХ** таких требований необходимо около 30 минут, т.е. в сумме получается, что на весь запланированный анализ аудиторам нужен будет целый аудито-день (из тех 12-15 аудито-дней, которые обычно требуются для аудита крупной компании). А это вряд ли рационально, поскольку аудиторам необходимо не менее (а, может, даже более) тщательно проанализировать и другие разделы стандарта.

Кроме того, следует иметь в виду, что любой аудит — это **ВЫБОРОЧНАЯ** проверка. В этом заключается специфика аудита систем менеджмента, в отличие от, скажем, бухгалтерского аудита или экологического аудита (не путать с аудитом системы экологического менеджмента). По этой причине вполне репрезентативной является выборка, включающая в себя 3-5 примеров. Это значит, что при проверке той части СМ, которая отвечает за управление документами, достаточно будет провести **ОФИЦИАЛЬНЫЙ** анализ полного выполнения требований соответствующего раздела в 3 раза меньшем числе подразделений.

План не вполне обоснован.

*Примечание. Опытные аудиторы хорошо знают, что во время аудита **ФАКТИЧЕСКИ** те или иные требования, касающиеся управления документами (и, добавим, записями), им приходится анализировать **ДЕСЯТКИ** раз, **НЕ НАЗЫВАЯ** это официальной проверкой. Беря в руки **ЛЮБОЙ** документ (или выписку из него) или **ЛЮБУЮ** запись, опытный аудитор **АВТОМАТИЧЕСКИ** «сканирует» их на предмет учётности, действительности, внесения изменений, ознакомления, заполняемости всех установленных реквизитных позиций/граф и т.д., и т.д. Собранный таким образом информация предоставляет вполне солидную «прибавку» к тем свидетельствам, которые собираются во время **ОФИЦИАЛЬНОГО** анализа выполнения этих требований в соответствии с планом аудита.*

3-9 (К+Э+О). **ВКЛЮЧЕНИЕ** указанной в задаче деятельности в планы всех аудитов после сертификационного является обязатель-

ным. Поэтому **САМО ПО СЕБЕ** указанное включение полностью обосновано.

Это связано с тем, что целями аудита третьей стороны является получение заключения о степени **СООТВЕТСТВИЯ СМ** требованиям соответствующих стандартов. И если в ходе предыдущего аудита были выявлены несоответствия, они должны быть устранены, а соответствующие корректирующие действия реализованы и быть результативными. Анализ этого и является одним из обязательных пунктов плана последующего аудита.

Остается вопрос о том, **КОГДА** именно проводить такой анализ.

С одной стороны, окончательное заключение по аудиту команда дает по совокупности всех результатов аудита, **ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ** от последовательности сбора и анализа свидетельств аудита. В общем случае это действительно так, но мы ведем речь о необходимости получения не обычных, а **ОСОБЕННЫХ** свидетельств.

Чаще всего чтобы оценить результативность предпринятых корректирующих действий необходима новая проверка «деятельности на месте». А поскольку сами несоответствия прошлого аудита аудиторам известны, то они должны учесть это при планировании аудита. Иначе говоря, при планировании посещения различных подразделений они должны запланировать проверку того, насколько результативными оказались соответствующие корректирующие действия. А именно: нет ли **ПОВТОРЕНИЙ** выявленных ранее несоответствий. И только по совокупности собранных свидетельств можно сделать заключение о действительности реализованных мероприятий. Таким образом, с этой точки зрения приведенный в случае б) подход к планированию обоснован всегда.

Что касается случая а), то такой план аудита может иметь место, если фактическое содержание несоответствий и места их возможного возникновения таковы, что **ПОЗВОЛЯЮТ** запланировать проведение соответствующего анализа в этот первый день. В общем же случае, как указано выше, такое планирование не вполне обосновано.

Заключение. В примере б) план обоснован, в примере а) в общем случае план не вполне обоснован.

Рекомендация. При планировании аудитов анализ деятельности по устранению выявленных ранее несоответствий и результативности предпринятых по ним корректирующих действий целесообразно «включать» в соответствующие части плана по ходу аудита, а окончатель-

ный итог этой деятельности планировать отдельным пунктом в конце аудита.

3-10 (К+Э+О). При интервью генерального директора команда по аудиту обязана получить свидетельства по целому кругу вопросов, ответственность за которые стандарты возлагают на «высшее руководство организации»:

- получить окончательное подтверждение заявляемой области сертификации СМ;
- получить убедительное (окончательное) подтверждение обоснованности изъятия тех или иных требований из ИСО 9001;
- провести анализ наличия обязательств и деятельности высшего руководства:
 - по разработке и внедрению СМ, включая выделение необходимых ресурсов (раздел 5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001);
 - по обеспечению определения и выполнения требований потребителей, а также законодательных и нормативных требований (раздел 5.2 ИСО 9001, 4.3.2 и 4.5.2 ИСО 14001, 4.3.2 и 4.5.2 OHSAS 18001);
 - по установлению политики и целей (разделы 5.3 и 5.4.1 ИСО 9001, 4.2 и 4.3.3 ИСО 14001, 4.2 и 4.3.3 OHSAS 18001);
 - по осуществлению планирования СМ (раздел 5.4.2 ИСО 9001, 4.3.3 ИСО 14001, 4.3.3 OHSAS 18001);
 - по определению и доведению до сведения персонала его ответственности и полномочий (раздел 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001);
 - по оценке деятельности представителя по СМ (раздел 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001);
 - по созданию процессов коммуникации и консультирования (раздел 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001, 4.4.3 OHSAS 18001);
 - по проведению анализа СМ (раздел 5.6 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001, 4.6 OHSAS 18001).

Кроме того, во время этой встречи целесообразно:

- обсудить с генеральным директором, как с главным «конструктором» сети процессов СМК, структуру идентифицированных процессов СМК (раздел 4.1.а) ИСО 9001);

- выяснить реакцию организации на материалы оценки степени удовлетворенности потребителей (раздел 8.2.1 ИСО 9001).
- рассмотреть планируемые механизмы постоянного улучшения СМ (раздел 8.5.1 ИСО 9001, 4.1 ИСО 14001, 4.1 OHSAS 18001).

Обычно на таких встречах аудиторы просят также провести краткую презентацию предприятия (если это не было выделено в отдельный пункт плана), на что обычно уходит около получаса. Опыт показывает, что для обсуждения всех этих вопросов в совокупности необходимо не менее 2,5-3 часов.

План не вполне обоснован.

3-11 (К). *Во-первых*, следует иметь в виду, что во время НАБЛЮДАТЕЛЬНЫХ аудитов допускается проведение анализа не всех требований ИСО 9001. Важно, чтобы за время проведения всех наблюдательных аудитов в период действия сертификата в совокупности были проверены все требования стандарта.

Во-вторых, идентифицированные процессы СМК подвергаются анализу не сами по себе, а лишь в качестве примеров для анализа выполнения требований разделов 4.1 и/или 8.2.3 ИСО 9001.

Поэтому планирование, указанное в примере, в принципе допустимо при условии, что в плане этого наблюдательного аудита ОБОСНОВАННО не предусматривается проведение анализа соответствия СМК требованиям разделов 4.1 и/или 8.2.3 ИСО 9001.

Заключение. Указанное планирование обосновано, если в целом план такого наблюдательного аудита обоснованно не предусматривает анализа требований 4.1 или 8.2.3 ИСО 9001.

Примечание 1. В данном примере в вопросе не содержится требование об оценке целесообразности такого планирования. Но если задаться такой целью, то данное планирование вряд ли можно признать целесообразным. Мы исходим из того, что основой СМК, построенной по версии ИСО 9001, является процессный подход. Поэтому представляется целесообразным выборочный анализ того, как функционирует «семья» процессов СМК, проводить во время каждого аудита.

Примечание 2. Обычно в органах по сертификации существует правило, в соответствии с которым определенные разделы ИСО 9001 (а также ИСО 14001 и OHSAS 18001) должны подвергаться анализу как при сертификационных/ресертификационных, так и при наблюдательных аудитах. Например, в правилах органа по сертификации TÜV

Thüringen установлено, что в число таких ВСЕГДА проверяемых требований входят разделы 4.1 и 8.2.3. В подобных случаях указанное в примере планирование нельзя признать обоснованным, поскольку без примеров процессов проанализировать соблюдение требований этих разделов не представляется возможным.

3-12 (К+Э+О). Опыт показывает, что в целом для постановки вопроса, сбора, уточнения, перепроверки и анализа информации по ЛЮБОМУ конкретному требованию ЛЮБОГО из трех стандартов необходимо, как минимум, 5 минут, для совокупности требований, содержащихся в одном разделе, — не менее 10 минут. Поэтому для качественного проведения аудита шести разделов выделенных 30 минут ни в одном из примеров не хватит.

3-13 (К). Во всех указанных примерах обоснованность такого планирования вызывает сомнения, поскольку все выбранные для аудита подразделения вряд ли относятся к ОСНОВНЫМ исполнителям работ по указанным направлениям. Выборка должностных лиц и подразделений могла быть более представительной, что позволило бы сделать заключение по аудиту более обоснованным.

Более того, если анализ указанных разделов предусмотрен ТОЛЬКО в приведенных подразделениях, то такое планирование:

- в случае а) целесообразно лишь в отношении раздела 6.2.1, поскольку, скорее всего, ответственность за реализацию требований раздела 6.2.2 возложена на отдел подготовки персонала, где содержится полная информация по данному направлению работ, и где можно проанализировать деятельность на многих примерах. Конечно, в информационном отделе тоже можно найти примеры, связанные с этой деятельностью, но только если за период после прошлого аудита они действительно были, т.е. была выявлена и реализовывалась потребность в подготовке персонала.
- в случае б) явно недостаточно, поскольку в отделе кадров, скорее всего, к инфраструктуре можно отнести лишь компьютерную технику, которая вряд ли оказывает существенное влияние на обеспечение соответствия выпускаемой продукции установленным требованиям. При этом вне зоны внимания аудиторов осталось основное оборудование, связанное с производством продукции.

- в случае в) явно недостаточно, поскольку общая ответственность за планирование и осуществление процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения возложена, скорее всего, на конкретных руководителей высшего уровня. Конечно, кое-что можно, наверное, проверить и в информационном отделе, например деятельность по применению статистических методов. Но это будут только частные примеры, не позволяющие получить информацию по всем требованиям данного раздела ИСО 9001.
- в случае г) совсем не обосновано, поскольку в отделе маркетинга никак нельзя получить ПОЛНУЮ информацию по всем требованиям разделов 7.5.1, 7.5.2 и 7.5.3.
- в случае д) явно недостаточно, поскольку у директора можно проверить лишь часть коммуникационной деятельности, не получив необходимой для объективного заключения информации о действии этого механизма в подразделениях.
- в случае е) явно недостаточно, поскольку выбранные для анализа должностные лица и подразделения хотя и дадут примеры для проверки, но они не относятся к основным подразделениям (за исключением сборочного участка), тогда как из набора должностных лиц и подразделений видно, что это крупное предприятие с несколькими производственными цехами. Иначе говоря, сделанная выборка не включила в себя многие ключевые подразделения.

Во всех случаях планирование не является оптимальным.

3-14 (Э+О). В ПРИНЦИПЕ все выбранные для анализа места могут позволить собрать определенные свидетельства по анализируемым разделам. Вместе с тем, в достаточной мере обоснованными представляются лишь места, выбранные для проверки разделов 4.3.2, 4.4.1 и 4.4.6. Относительно достаточной полноты этих и обоснованности других примеров следует выразить определенные сомнения, причинами которых являются следующие:

- в примере а) очевидно, что объем экологических аспектов и рисков для здоровья минимален и маловероятно, что среди них окажутся значительные. Вместо отдела кадров эти вопросы более целесообразно было проанализировать в подразделениях с более широким спектром экологических аспектов и рисков;

- в примере б) анализ выполнения требований разделов 4.3.2 не позволяет получить свидетельства выполнения всех содержащихся там требований. Для этого обязательно необходим анализ соответствующих вопросов в подразделениях, где РЕАЛИЗУЮТСЯ эти требования;
- в примере в) объем выборки недостаточен, т.к. не позволяет провести анализ ВСЕХ содержащихся в этом разделе требований;
- персонал выбранного для анализа в примере г) информационного отдела, скорее всего, не очень сильно влияет на «решение задач, которые потенциально могут стать причиной... значительных воздействий на окружающую среду», как это указано в ИСО 14001, и не в самой большой степени «участвует в решении... задач, которые могут повлиять на ОЗиОБТ», как это сказано в OHSAS 18001. Наверное, есть подразделения, в которых эти аспекты выражены более сильно;
- в примере д) специфика требований, содержащихся в разделах 4.4.3 этих двух стандартов, требует проведения анализа в нескольких подразделениях и у нескольких должностных лиц.

Заключение. Достаточно обоснованным выбором являются подразделения, указанные в примерах б), в) и е). Если, однако, данные подразделения составляют в каждом случае ИСЧЕРПЫВАЮЩИЙ перечень подразделений, включенных в план для проверки соответствующих разделов, то для получения объективных заключений по аудиту этих подразделений и должностных лиц НЕДОСТАТОЧНО.

3-15 (К+Э+О). В случае а) у аудиторов нет никакой возможности в плановом порядке обменяться окончательными суждениями об итогах аудита, выявленных отклонениях и рекомендациях по улучшению, что, конечно же, неправильно. Более того, в стандарте ИСО 19011:2002 в разделе 6.5.6 особо отмечено: «*Перед тем, как проводить заключительное совещание, команде по аудиту следует собраться...*».

Что касается времени для подготовки к заключительному совещанию, то здесь следует иметь в виду, что аудиторы должны собираться и обсуждать ход аудита и полученные свидетельства аудита еще по ходу аудита. Обычно это происходит в конце рабочего дня совместно с уполномоченным по аудиту. Таким образом, к концу последнего дня работы в общем случае должны оставаться не обсуж-

денными лишь свидетельства, собранные в этот день, и, возможно, некоторые вопросы, окончательное решение которых отложено на последний день аудита. Но таких вопросов, за редким исключением, немного, и для дискуссии по ним и оформления соответствующих отчетов (протоколов) о несоответствиях достаточно от одного до полутора часов. Следует также иметь в виду, что обсуждение результатов аудита с уполномоченным по аудиту не должно превращаться в консультирование.

В обоих случаях план не обоснован.

3-16 (К+Э+О). Все зависит от количества аудиторов в команде.

Если аудит проводит один аудитор, которого ВСЕГДА сопровождает уполномоченный по аудиту, то такие промежуточные совещания не нужны. В таких случаях план в примере а) не обоснован, зато в примере б) – обоснован.

Если команда по аудиту состоит из 2 и более аудиторов, каждый из которых в течение дня работает по своей программе (иногда не встречаясь даже за обедом), совместное обсуждение итогов необходимо. Такую же рекомендацию дает и стандарт ИСО 19011:2002:

Команде по аудиту на соответствующих стадиях по ходу аудита следует, при необходимости, встречаться для анализа результатов аудита.

Другое дело, что для информирования об итогах прошедшего дня каждому из аудиторов достаточно 5 минут, или в общем – 15-20 минут.

Заключение. Если аудит проводит один аудитор, планирование ежедневного обсуждения итогов дня не обосновано. Если аудит проводят два и более аудиторов, планировать такое обсуждение необходимо, отводя для этого 15-20 минут.

3-17 (К). Если за время между аудитами в СМК происходят изменения (а изменение перечня требований ИСО 9001, изъятых и не применяемых в СМК, – это одно из таких изменений), сертифицированная организация обязана известить об этом орган по сертификации. Поскольку в приведенном примере информация об этом отсутствует, то правильное решение зависит от наличия или отсутствия такой информации:

- Если организация информировала орган по сертификации, что за период после последнего аудита у нее появились процессы, требующие предварительной валидации, и в связи с

этим она включила требования раздела 7.5.2 ИСО 9001 в состав требований, применяемых к СМК, то указанное в примере планирование обосновано.

- Если такой информации не поступило, то **ИЗНАЧАЛЬНО** планировать проверку этих требований при посещении подразделений необоснованно. Взамен этого необходимо при первой встрече с руководством предприятия или его уполномоченным по СМК запланировать время на анализ изменений области распространения сертифицированной СМК, включая анализ исключений из применения тех или иных требований ИСО 9001. Если при этом выяснится, что состав исключений изменился (если в нашем примере, в частности, требования раздела 7.5.2 было **ВКЛЮЧЕНО** в число применяемых требований), то следует внести соответствующие коррективы в план, позволяющие провести анализ выполнения этих новых требований.

Рекомендации. При планировании **ВСЕХ** аудитов в круг вопросов, обсуждаемых в самом начале аудита с руководством организации или с уполномоченным по СМК, следует включать уточнение области распространения СМК.

3-18 (К). Анализ у первого лица организации функционирования элементов СМК, которые касаются его непосредственно, не только целесообразно, но и необходимо (последние рассмотрены выше при анализе ситуации 3-10). Из приведенного в ситуации списка к ним относятся разделы 4.1, 5 и 8.5.1 ИСО 9001. Что же касается других указанных в ситуации разделов, то более целесообразно запланировать проведение анализа соответствия их требованиям ИСО 9001:

- у **ОТВЕТСТВЕННЫХ** за функционирование соответствующих элементов СМК, и/или
- в местах **НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ** реализации этих требований, и/или
- в местах **НАХОЖДЕНИЯ** соответствующих доказательств их выполнения.

С учетом этого было бы более рационально запланировать:

- проведение анализа раздела 4.2.1 – у уполномоченного по СМК от высшего руководства и/или в службе качества, отвечающей за управление документами СМК;

- раздела 6.2 – у ответственного за функционирование этого элемента СМК и/или в службе подготовки персонала;
- раздела 7.1 – у ответственного за функционирование этого элемента СМК и/или в технологической службе;
- раздела 8.3 – у ответственного за функционирование этого элемента СМК и/или в производственных подразделениях и на складах.

Заключение. Выбор разделов для их анализа у генерального директора обоснован лишь частично.

3-19 (К+Э+О). В примере а) планирование будет обоснованным в том случае, когда этот цех участвует в реализации хотя бы одного **ПРОЦЕССА** СМК, который можно было взять в качестве примера для анализа требований раздела 8.2.3 ИСО 9001.

В примере б) требования раздела 8.2.4 ИСО 9001 не имеют прямого отношения к традиционным функциям, возлагаемым на цех по ремонту КИПиА, поскольку сотрудники этого подразделения обычно **НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ** мониторинга и измерения продукции. По этой причине каких-либо **СВИДЕТЕЛЬСТВ** (ни положительного, ни отрицательного свойства), касающихся выполнения требований раздела 8.2.4, в ходе аудита этого подразделения собрать будет **НЕВОЗМОЖНО**. План необоснован.

В примере в) на первый взгляд план представляется обоснованным, поскольку в функции этого цеха обычно входит поверка и/или калибровка средств измерений после их ремонта, а об этом идет речь во втором абзаце раздела 4.5.1 ИСО 14001. Вместе с тем, если обратиться к тексту этого раздела, в нем говорится о том, чтобы **«ИСПОЛЬЗУЕМОЕ для мониторинга и измерений оборудование было прокалкалиброванным/поверенным, поддерживалось в рабочем состоянии»**, а это можно проверить **ТОЛЬКО** в местах применения этого оборудования.

Однако, несмотря на эти комментарии, определенные основания для анализа выполнения требований раздела 4.5.1 ИСО 14001 в этом подразделении есть. Они связаны с требованиями **ПЕРВОГО** абзаца этого раздела, поскольку выполнение ремонтных работ в этом цехе, **КОНЕЧНО** же, сопровождается воздействиями на окружающую среду: выбросы аэрозолей при пайке, металлические и другие отходы, наличие кислот или других химических веществ для травления, потребление энергоресурсов и т.д. **И** если какие-то экологические

аспекты цеха отнесены к значительным, на этот цех распространяются требования 4.5.1 ИСО 14001.

В примере г) план является полностью обоснованным, поскольку требования этого раздела в равной степени применимы ко ВСЕМ подразделениям.

Заключение. План обоснован в примере г), необоснован в примере б) и, при определенных обстоятельствах, обоснован в примерах а) и в).

3-20 (К+Э+О). При планировании аудита склада готовой продукции обычно следует иметь в виду следующее:

- а) Если организация работает устойчиво, то **БОЛЬШОГО** количества готовой продукции на этом складе, скорее всего, **НЕ БУДЕТ**: продукция отгружается ритмично и не скапливается.
- б) Номенклатура проверяемых изделий не может превышать номенклатуры изделий, охватываемых СМК, а последняя обычно **ВО МНОГО РАЗ** меньше номенклатуры сырья, материалов и комплектующих, необходимых для изготовления этой продукции, т.е. меньше того, что обычно анализируется при проведении аудита складов материально-технического снабжения.
- в) Обычно на **САМОМ** складе с **ГОТОВОЙ** продукцией не осуществляются никакие **ДРУГИЕ** операции, кроме собственно хранения продукции и ее перемещения (загрузки) в средства доставки потребителю. Операции изготовления, приемочного контроля, консервации и/или упаковки обычно осуществляются на специализированных производственных участках, **НЕ ВХОДЯЩИХ** в состав склада.
- г) Если конечная продукция не является потенциально опасной, то чрезвычайные ситуации могут быть связаны фактически только с пожаром, а аварийные – с авариями погрузочно-разгрузочных механизмов.
- д) Количество персонала на таких складах обычно невелико.

С учетом этого можно проанализировать данные в задаче примерь.

Пример а)

- На таком складе **В ПРИНЦИПЕ** можно найти свидетельства соответствия или несоответствия **МНОГИМ** разделам ИСО 9001 (например: 4.2.3; 4.2.4; 5.5.1; 6.2; 6.3; 7.6; 8.3; 8.5

и др.), но в их число **ВРЯД ЛИ** в общем случае входит раздел 7.5.1.

- Для анализа выполнения требований одного раздела 7.5.5 вряд ли потребуется так много времени (сюда, естественно, не должно входить время на перемещения между складами, если они расположены на большом расстоянии друг от друга).

Пример б)

- Из раздела 4.4.6 ИСО 14001 можно проверить лишь соблюдение правил хранения готовой продукции, и то это делать имеет смысл только в том случае, когда сама готовая продукция опасна.
- Проверка выполнения требований раздела 4.4.7 потребует достаточно много времени только в том случае, когда характер продукции предполагает много вариантов чрезвычайных ситуаций. И даже в этом случае участие в соответствующих действиях **ПЕРСОНАЛА** склада, скорее всего, будет ограниченным, что также сокращает время, необходимое для проведения анализа.

Пример в)

- Из-за ограниченности осуществляемых на складе операций и занятых в них людей проверка соблюдения правил техники безопасности при выполнении работ (раздел 4.4.6 OHSAS 18001) много времени не потребует.
- Что касается чрезвычайных и аварийных ситуаций (раздел 4.4.7), то здесь можно только повторить комментарии, высказанные выше применительно к ИСО 14001.

Заключение. В случае а) план обоснован лишь частично. В случаях б) и в) план может считаться обоснованным только в случае, когда конечная продукция является опасной.

3-21 (К+Э+О). С одной стороны, для получения аргументированного заключения команде аудиторов необходимо собрать и проанализировать представительную выборку свидетельств аудита. И **КОГДА** именно были собраны те или иные свидетельства, **В ОБЩЕМ СЛУЧАЕ** значения не имеет. Вместе с тем аудит генерального директора занимает особое место.

Здесь аудиторам важно не только формально провести интервью и получить ответы, тем более, что полные ответы на целый ряд требований, относящихся к высшему руководству компании, можно

получить с одной стороны, БЕЗ интервьюирования генерального директора, а с другой – ТОЛЬКО путем проведения ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО анализа в других местах (см. комментарии к ситуации 1-24).

Планируя аудит генерального директора в самом начале визита в организацию, аудиторы «обречены» получить от него информацию, которая ВО МНОГОМ им и так известна из документации. При этом единственная плановая возможность повторной встречи появляется уже лишь на заключительном совещании, не позволяющем подробно обсудить с директором наблюдения, сделанные аудиторами, и высказать соответствующие рекомендации.

С учетом этого представляется более результативным проведение аудита генерального директора в конце аудита, лучше всего после проведения всех других запланированных аудитов подразделений и отдельных должностных лиц.

Заключение. Пример в) является наиболее, а пример а) – наименее предпочтительным вариантом плана.

3-22 (Э+О). Встреча с указанными представителями имеет целью получить «из первых уст» информацию о степени соблюдения сертифицируемой организацией требований национального природоохранного законодательства (при сертификации СЭМ) и законодательства в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (при сертификации СМОЗиОБТ). Поэтому включение в план аудита такой встречи является вполне обоснованным.

Состав надзорных органов, контролирующих деятельность организации в соответствующих направлениях, аудиторы должны запросить у сертифицируемой организации, приглашение же представителей этих органов на встречу с аудиторами следует сделать самой организации. Аудиторам следует обратиться к руководству организации с просьбой обеспечить максимально возможное представительство надзирающих органов в такой встрече. Следует отметить, что обычно препятствием для участия во встрече с аудиторами являются лишь объективные обстоятельства.

Исходя из целей такой встречи, ее целесообразно провести во время ПЕРВОЙ ступени аудита.

Если в ходе встречи аудиторам станут известны факты, свидетельствующие о грубых и/или систематических нарушениях соответствующих законов и норм, это может стать причиной решения о невозможности проведения второй ступени аудита до исправления

соответствующих нарушений. Если же такие факты станут известны уже в ходе второй ступени аудита, его, возможно, придется прерывать, что и психологически и экономически для организации гораздо хуже.

Заключение. Вариант а) гораздо предпочтительнее варианта б).

3-23 (К+Э+О). Если ответить коротко, то претензия аудиторов НИЧЕМ не обоснована, поскольку в ИСО 9001 ОТСУТСТВУЕТ требование, которое бы устанавливало или регулировало временной интервал, в течение которого должен быть проведен полный внутренний аудит СМК.

Вместе с тем, представляется важным рассмотреть не только саму оценку годовой программы внутренних аудитов, сделанную аудиторами органа по сертификации (не отвлекаясь на очередной пример безобразного технического русского языка, которым «выражено» это несоответствие). Комментариев требует и ПОЗИЦИЯ организации по вопросу планирования внутренних аудитов.

Она выражается следующим образом: «Если полный внутренний аудит СМК планируется осуществлять один раз в год, целесообразнее проводить его «залпом», а не «растягивать удовольствие» на целый год».

Есть ли объективные аргументы «за» эту позицию? Да. Вот они:

- а) Внутренние аудиты можно проводить силами внештатных аудиторов, поскольку нет нужды держать штатных аудиторов, которые будут заняты аудитами только одну неделю в году¹.
- б) Руководителей и персонал подразделений «тревожат» непродолжительное время и только один раз в году.
- в) Обработку информации по аудитам для анализа со стороны руководства можно провести практически сразу, не дожидаясь конца года.

Аргументы вроде вполне разумные, с какой стороны ни посмотреть, КРОМЕ ОДНОЙ. Эта сторона – САМА система менеджмента качества. И вот почему:

¹ Здесь под «внештатными» понимаются не внешние аудиторы, а сотрудники самой организации, для которых деятельность в качестве внутреннего аудитора не является основным видом деятельности, в отличие от сотрудников, для которых проведение внутренних аудитов является «штатной» обязанностью.

Во-первых, в подразделении, которое аудиторы посещают всего раз в году, в течение всего оставшегося времени (а это 51 неделя из 52, т.е. 98% (!!!) годового баланса) риск возникновения ошибок в период между внутренними аудитами **НЕИЗБЕЖНО** будет **БОЛЬШЕ**, чем в случае посещения подразделения с проверками несколько раз в году. Это вызывается **ПСИХОЛОГИЧЕСКИ** предопределенным **СНИЖЕНИЕМ** чувства ответственности, вызванным практически годовым периодом бесконтрольности. Подобное явление особенно свойственно большим и сложным по структуре организациям, которой является та, чьи представители задали обсуждаемый вопрос. Но тогда нетрудно спрогнозировать последствия этого:

- **ВЕРОЯТНОСТЬ** возникновения несоответствий требованиям к СМК в период между **ТАКИМИ** аудитами будет **БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ**. При этом
- **НЕСООТВЕТСТВИЯ** в СМК, появившиеся после проведения **ТАКОГО** аудита, будут существовать практически **ЦЕЛЫЙ ГОД**, поскольку возможность их обнаружения появится не ранее окончания интервала между аудитами. Это означает, что
- **СТЕПЕНЬ ОБЪЕКТИВНОСТИ** заключений, сделанных по итогам «залпового» внутреннего аудита, которыми затем в компании руководствуются **ВЕСЬ ГОД**, с течением времени **РИСКУЕТ** значительно **ПОНИЗИТЬСЯ** и не отвечать более фактическому положению дел. А это влечет за собой
- **ИСКАЖЕННОЕ** представление о текущем **СОСТОЯНИИ** СМК в первую очередь у того, кого назначили представителем руководства по СМК, а, как следствие, — и у руководства компании.

Во-вторых, **НИКАКОЙ** аудитор, занятый в аудитах всего одну неделю в году из 52, т.е. лишь 2% (!!!) годового баланса, **НЕ СМОЖЕТ** всегда поддерживать себя на высоком профессиональном уровне, даже если он дошел до этого уровня во время соответствующей подготовки. Это значит, что **НАДЕЖНОСТЬ** (т.е. достоверность + полнота + тщательность и т.п.) **ЗАКЛЮЧЕНИЙ ТАКИХ** внутренних аудитов очевидным образом будет ниже, чем у аудитов, проводимых сотрудниками, участвующих в них в качестве внутреннего аудитора в течение года более-менее равномерно **МНОГО** раз. Ведь только этот режим позволяет аудитору постоянно поддерживать себя «в форме»

из-за применения своих аудиторских навыков **СИСТЕМАТИЧЕСКИМ** образом.

В третьих, стандарт ИСО 9001 (раздел 8.2.2) требует, чтобы программа внутренних аудитов планировалась «**С УЧЕТОМ статуса и важности процессов и областей, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов**». Из этого **ОЧЕВИДНЫМ** образом следует, что внутренний аудит **ВАЖНЫХ** процессов и областей **ДОЛЖЕН** проходить **ЧАЩЕ**, чем аудит остальных. Т.е., если аудит **НЕВАЖНЫХ** процессов и областей СМК хотят проводить, например, **один раз в год**, то для **ВАЖНЫХ** процессов и областей он должен проводиться **ЧАЩЕ**.

Заключение. Сформулированное аудиторами несоответствие не обосновано.

Вместе с тем, если бы процитированный в письме тезис был сформулирован в виде рекомендации, то он был бы вполне уместным. Внутренний аудит, как и внешний, должен «приносить ценность» организации. В руководстве *Группы по практике аудиторства ИСО 9001* «Как добавить ценность во время процесса аудита» от 14.10.04 отмечено, что для «добавления ценности» аудиту следует:

- предоставлять информацию высшему руководству относительно способности организации достигать стратегических целей;
- идентифицировать проблемы, которые в случае их устранения будут улучшать деятельность организации;
- идентифицировать возможности для улучшения и возможные области риска.

С учетом же указанных выше соображений представляется, что принятый в данной компании подход к планированию внутренних аудитов вряд ли позволяет рассчитывать, что добавляемая ими «ценность» будет значительной.

3-24 (Э). Обход территории производственных площадок по периметру, особенно по **ВНЕШНЕМУ** периметру, может дать важную информацию относительно степени приверженности руководства и сотрудников компании принципам предотвращения загрязнения. Очень часто подобные территории оказываются захлапленными отходами, причем, накапливающимися в течение многих лет. Это —

недопустимо с точки зрения СЭМ, и должно быть квалифицировано как несоответствие, если будет выявлено на второй стадии аудита.

В целях предупреждения такой неприятной для организации-заказчика ситуации целесообразно разобраться с фактическим состоянием дел на месте и обозначить позицию аудиторов по этому вопросу еще на первой стадии аудита.

4. СИТУАЦИИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ВО ВРЕМЯ АУДИТА

4-1 (К). Прямого требования ИСО 9001 о разработке планов качества нет, хотя само понятие «план качества» в этом стандарте введено (примечание 1 к разделу 7.1) и более точно определено в ИСО 9000 (п. 3.7.5). Поэтому правильный ответ зависит от того, является ли наличие этих планов контрактным требованием.

Если нет, на проведение сертификации по ИСО 9001 наличие или отсутствие планов качества никакого влияния не оказывает.

Если да, а планов нет, то здесь налично невыполнение требований потребителя, и, следовательно, требований раздела 5.2 ИСО 9001.

4-2 (К+Э+О). Пример касается двух групп требований стандартов, относящихся:

- к соответствующей политике (разделы 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 ОHSAS 18001), а также
- к соответствующим целям (разделы 5.4.1 ИСО 9001, 4.3.3 ИСО 14001 и 4.3.3 ОHSAS 18001).

В первой группе требований говорится о том, чтобы соответствующая политика «была доведена» до сотрудников организации. Это предполагает АКТИВНУЮ форму доведения: чтение и разъяснение текста на общих собраниях, доведение в индивидуальном порядке под роспись, регистрация открытия сотрудником соответствующего файла с текстом политики во внутренней электронной сети и т.п.

Если это сделано, то никакого несоответствия требованиям стандартов нет, поскольку ЗНАНИЕ политики сотрудниками и, тем более, ДЕМОНСТРАЦИЯ этого знания стандартами не требуется (хотя, естественно, желательна).

Если же не было самого ДОВЕДЕНИЯ, это следует зафиксировать как несоответствие (как некритическое, если такие случаи единичные, или как критическое при многократных случаях).

Что касается второй части примера, то из него следует лишь то, что для отдельных подразделений какие-то цели УСТАНОВЛЕННЫ. Вместе с тем, сделать однозначное заключение о выполнении или невыполнении требований второй группы разделов из представленной информации нельзя, поскольку ее недостаточно. Аудиторы не собрали достаточное количество свидетельств аудита. Не ясно, в частности, установлены ли цели для всех СООТВЕТСТВУЮЩИХ подразделений и уровней организации, а также согласованы ли они с политикой и являются ли измеримыми. По этой причине никакого заключения сделать на основе этой информации нельзя.

4-3 (К). Для начала следует напомнить, что в ИСО 9001 в тексте стандарта под «продукцией» следует также понимать и «услугу» (см. раздел 3 ИСО 9001).

Рассматривая, что может быть отнесено к требованиям к оказываемой услуге, мы, конечно же, отнесем к ним в качестве одного из ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ качество ДОСТАВЛЕННОЙ бетонной смеси, которое ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ временем, прошедшим после приготовления этой смеси (мы оставляем за рамками обсуждения вопрос о качестве приготовления смеси на самом бетонном заводе).

С учетом этого представляется, что разделами ИСО 9001, напрямую касающимися рассматриваемой ситуации, являются разделы 7.1 и 7.2.1.

В разделе 7.1 требуется, чтобы организация УСТАНОВИЛА «требования к продукции» (пункт 7.1.а) и «записи, необходимые для предоставления доказательств того, что продукция отвечает требованиям» (пункт 7.1.г).

При этом в разделе 7.2.1.б) стандарт уточняет: организация должна определить не только требования, установленные потребителем, но и «требования, не заявленные потребителем, но НЕОБХОДИМЫЕ для конкретного или предполагаемого использования продукции, если оно известно». Очевидно, что ограничение на время доставки является именно таким требованием. Причем требованием, напрямую влияющим на ГАРАНТИРОВАННОСТЬ качественного выполнения заказанной услуги. Сертифицируемая компания это требование не установила.

Данные несоответствия следует квалифицировать как критические, поскольку они ставят под сомнение ГАРАНТИРОВАННОСТЬ выполнения требований потребителя.

В дополнении к указанным выше здесь могут быть применимы также и другие разделы ИСО 9001.

Если перевозимая бетонная смесь является собственностью **СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**-заказчика услуг, к данной ситуации применимы также требования раздела 7.5.4. При этом в компании отсутствует механизм, обеспечивающий *«проявление заботы о собственности потребителя в тех случаях, когда она находится под управлением организации»* (раздел 7.5.4 ИСО 9001). Это следует расценить как критическое несоответствие, поскольку такая собственность присутствует при выполнении **КАЖДОЙ** услуги.

Если перевозимая смесь вначале **ПОКУПАЕТСЯ** компанией на бетонном заводе, а потом продается строительной организации, то должны применяться требования раздела 7.5.5. В данном случае компания вновь не смогла продемонстрировать наличие и применение механизма *«сохранения соответствия продукции во время внутренней обработки и поставки к месту назначения»* (раздел 7.5.5 ИСО 9001), что следует расценить как критическое несоответствие, поскольку такой механизм должен действовать при выполнении **КАЖДОЙ** услуги.

Если качество смеси определяется потребителем **ТОЛЬКО** по времени доставки, а не прямым (инструментальным) путем, то здесь налицо невыполнение требований раздела 8.2.4, поскольку компания *«не проводит измерение характеристик продукции для верификации того, выполнены ли требования к продукции»* и *«не ведет и не сохраняет доказательства соответствия продукции критериям приемки»* (раздел 8.2.4 ИСО 9001). Это – критическое несоответствие (по тем же вышеуказанным причинам). Кроме того, отсутствие указанных данных не позволяет доказать выполнение требования пункта 8.4.6).

Примечание. Данный пример показывает, что при аудите **СМ** одно и то же свидетельство аудита может (и должно!) быть оценено с точки зрения разных требований стандарта. Если одно и то же свидетельство аудита демонстрирует наличие несоответствия во многих разделах, они должны быть зафиксированы в отчете по аудиту как несоответствие **ВО ВСЕХ** таких разделах стандарта.

4-4 (К). В ИСО 9001 действительно содержится раздел, устанавливающий требования к планированию проектирования – раздел 7.3.1. В нем сказано, **ЧТО** должна устанавливать организация в ходе

такого планирования, но не сказано, в **КАКОМ** виде должны быть представлены **РЕЗУЛЬТАТЫ** планирования. В связи с этим **правильный** ответ зависит от содержания дополнительной информации, отсутствующей в описании ситуации.

Если речь идет о том, что результаты планирования не зафиксированы **ДОКУМЕНТАЛЬНО**, но при этом то, что должно быть спланировано по разделу 7.3.1, сделано и доложено аудиторам устно, то в этом никакого несоответствия нет. Другое дело, что аудиторам следует удостовериться в правдивости представленной информации, анализируя соответствующую документацию, сопровождающую само проектирование, и проводя дополнительные интервью.

Если же выяснится, что плана в том объеме, который требует раздел 7.3.1, действительно нет (ни в письменном, ни в устном виде), это должно быть оценено как несоответствие. Его тяжесть (критическое оно или нет) зависит:

- от фактического влияния отсутствия того или иного раздела, относящегося к планированию, на качество данного проектирования и
- от того, имело ли место такое же несоответствие в других проектах (т.е. случайность это или действительно системное несоответствие).

4-5 (К). Раздел 5.1 ИСО 9001 требует, чтобы высшее руководство представило доказательства *«доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителя»* (раздел 5.1.а ИСО 9001). При этом стандарт не указывает и не ограничивает методы, которые могут для этого применяться. Поэтому поручение организовать выполнение требуемой деятельности допустимо, в принципе, любому сотруднику (конечно, при условии, что он получит для этого необходимые полномочия).

Другое дело, что приведенной в задаче недостаточно информации, чтобы сделать заключение о выполнении или невыполнении указанного требования стандарта в смысле **САМОГО** «доведения».

Заключение. Никаких требований по отношению к рассматриваемой ситуации в ИСО 9001 нет.

Примечание. Возможно, кое-кто из читателей в случае б) увидит связь примера с требованиями раздела 5.5.2.в). Но это мнение будет ошибочным, поскольку в этом разделе речь идет об обеспечении **ОСВЕДОМЛЕННОСТИ** (или, как сказано в **ГОСТ Р ИСО 9001-2001** с измене-

нием № 1 – «ПОНИМАНИЯ») о требованиях потребителей, тогда как в примере говорится о понимании ВАЖНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ этих требований.

4-6 (К). Приведенная ситуация затрагивает требования двух разделов ИСО 9001.

В разделе 5.4.1. содержится требование о том, чтобы цели в области качества включали в себя те, «*которые необходимы для выполнения требований к продукции*». Приведенная в примере цель никак к ним не относится. Это несоответствие, которое даже само по себе должно быть признано критическим.

Там же говорится, чтобы цели были установлены для «*СООТВЕТСТВУЮЩИХ функций и подразделений*». Это не сделано, хотя должно быть сделано, ибо данная цель изначально затрагивает НЕ ВСЕ подразделения и функциональные структуры компании, т.е. не является ОБЩЕФИРМЕННОЙ в полном смысле этого слова. НИ ПЕРЕД ОДНИМ подразделением цели не поставлены, а это – критическое несоответствие.

Отметим также, что это не только не сделано, но из-за ТАКОЙ формулировки цели это и невозможно сделать. Причина заключается в том, что Генеральный директор не определил для себя, за счет чего он хотел бы снизить затраты. Это можно сделать, например: (а) за счет ПОВЫШЕНИЯ надежности изделий и УМЕНЬШЕНИЯ случаев выхода их из строя в период гарантийного срока; (б) за счет снижения ИЗДЕРЖЕК на гарантийный ремонт; (в) за счет осуществления всех этих действий одновременно. Понятно, что в каждом случае подразделения, которым необходимо поставить соответствующие цели, будут разными.

В разделе 5.4.2.а) требуется, чтобы «*осуществлялось планирование... для достижения целей в области качества*», которое ДОЛЖНО быть осуществлено ДО сертификации. Данное требование не выполнено, что является критическим несоответствием, поскольку без плана действий по достижению целей механизм обеспечения результативности СМК остается лишь пожеланием.

4-7 (К+Э+О). Рассматриваемая ситуация регулируется целым рядом требований трех стандартов.

1. Это совпадающие требования разделов 4.2.3.г) ИСО 9001, 4.4.5.г) ИСО 14001 и 4.4.5.г) OHSAS 18001 о том, чтобы «*соответ-*

ствующие версии применимых документов находились в местах их использования», чего нет, а этот документ, конечно же, является ПРИМЕНИМЫМ.

2. Это совпадающие требования разделов 4.2.3.е) ИСО 9001, 4.4.5.е) ИСО 14001 и 4.4.5.е) OHSAS 18001 о том, что организация должна своевременно идентифицировать (выявить) соответствующие документы внешнего происхождения, относящихся к деятельности организации, чего сделано не было.

3. В соответствии с требованиями раздела 7.1.а) ИСО 9001 организация должна «*установить требования к продукции*», которые, естественно, должны учитывать соответствующие обязательные требования, чего не произошло.

4. В разделе 7.2.1.в) от организации требуется «*определить нормативные требования, относящиеся к продукции*», что не было сделано.

5. Требования раздела 7.3.2.б) говорят о том, что входные данные для проектирования и разработки должны «*включать соответствующие нормативные требования*», и оно не выполнено.

6. К данной ситуации относятся также требования разделов 4.3.2, 4.5.1 и 4.5.2 ИСО 14001 и/или аналогичные требования 4.3.2, 4.5.1 и 4.5.2 OHSAS 18001, если данные требования затрагивают экологические аспекты организации или риски для ОЗиОБТ.

Во всех этих случаях должны быть зафиксированы несоответствия требованиям соответствующих разделов стандартов. Их тяжесть зависит от того, к каким последствиям привело отсутствие информации об изменениях обязательных требований и является ли данное событие единичным (случайным).

Если несоответствие было ЕДИНИЧНЫМ и НЕ ПРИВЕЛО к последствиям (например, компания ранее инициативно установила для себя такие требования, которые изначально были более «жесткими», чем обязательные, и фактически их соблюдает), то несоответствие можно признать не критическим. Во всех других случаях его следует признать критическим.

4-8 (К+Э+О). Данная ситуация позволяет на ее примере рассмотреть очень важные вопросы о степени взаимосвязи законодательства в области охраны труда и двух стандартов: ИСО 9001 и ИСО 14001 (что касается OHSAS 18001, то эта связь очевидна). Кро-

ме того, ситуация затрагивает один интересный момент, касающийся OHSAS 18001.

Вначале рассмотрим, насколько применимы к описанной ситуации требования ИСО 9001.

На первый взгляд к анализируемой ситуации относятся требования раздела 6.4. Но, это не совсем так.

С одной стороны, производственная среда, как это определено в ИСО 9000:2005 (п. 3.3.4), включает в себя совокупность условий, в которых выполняется работа, в т.ч. и СОЦИАЛЬНЫЕ факторы, к которым, безусловно, относятся вопросы охраны здоровья и обеспечения безопасности труда работающих. В разделе 6.4 ИСО 9001 требуется, чтобы организация «установила и осуществляла менеджмент производственной среды», а, значит, и менеджмент условий труда. В нашем примере организация УСТАНОВИЛА механизм (применение соответствующих «Лепестков»), но ОСУЩЕСТВЛЯЕТ его не в полной мере: в случае а) нет соответствия нормам, в случае б) – соответствия своим собственным требованиям. По идее, в обоих случаях должно быть зарегистрировано несоответствие.

С другой стороны, смотрите, какие комментарии к этому разделу содержатся в ИСО 9004, а также в «Руководстве по аудиторской практике аудиторской группы по практике аудиторской группы ИСО 9001 от 12.12.05.

В ИСО 9004 (раздел 6.4) сказано:

Для улучшения деятельности организации руководству организации следует обеспечивать, чтобы производственная среда ОКАЗЫВАЛА положительное влияние на мотивацию, удовлетворенность и деятельность работников. При создании подходящей производственной среды, являющейся сочетанием человеческих и физических факторов, следует УЧИТЫВАТЬ... ПРАВИЛА И РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ТЕХНИКЕ БЕЗОПАСНОСТИ, ВКЛЮЧАЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ЗАЩИТЫ.

В этом абзаце обращают на себя внимание три тезиса:

- производственной среде следует ОКАЗЫВАТЬ положительное влияние (не соответствовать чему-то, а просто «оказывать»);
- при этом ей следует УЧИТЫВАТЬ некие правила (опять, не соответствовать чему-то, а просто «учитывать»);
- в контексте последней фразы речь идет о НОРМАТИВНЫХ правилах и руководящих указаниях, т.е. о требованиях

ВНЕШНИХ документов. Отметим, что в случае а) они не выполнены, но в случае б) – выполнены.

Из этих тезисов вытекает следующее очень важное положение: указанные правила и руководящие указания достаточно ЛИШЬ «*учитывать!*»! Т.е. к соблюдению соответствующих требований СЛЕДУЕТ, конечно, стремиться, при этом их НЕСОБЛЮЖДЕНИЕ не должно рассматриваться как НЕСООТВЕТСТВИЕ.

Еще однозначнее об этом заявляет *Группа по практике аудиторской группы ИСО 9001*. В указанном выше «Руководстве...» от 12.12.05 обращено внимание на то, что при аудите ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ И НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ речь должна идти о тех из них, которые «*применимы к ее продукции*», отмечая при этом следующее:

Если, однако, имеется несоответствие другим видам законодательных требований (например, В ОБЛАСТИ ЗДОРОВЬЯ И БЕЗОПАСНОСТИ...), случайно обнаруженное во время аудита, то этот факт не может быть проигнорирован командой по аудиту. О нем следует безотлагательно СООБЩИТЬ аудиторской группе и, если требуется, заказчику аудита.

Из этого следует, что несоответствие требованиям ОЗиОБТ данная *Группа* также НЕ СЧИТАЕТ несоответствием требованиям ИСО 9001, с чем соглашается и автор.

Есть и логический аргумент в пользу этого вывода. Если бы при осуществлении менеджмента качества НУЖНО БЫЛО в полном объеме осуществлять и менеджмент ОЗиОБТ, ИСО 9001 в раздел 6.4 ДОЛЖЕН был включить все или большинство требований OHSAS 18001, а этого НЕТ!

ИСО 9001 НЕ ВКЛЮЧАЕТ в себя в ПОЛНОЙ мере менеджмент ОЗиОБТ, он призывает лишь УЧИТЫВАТЬ этот менеджмент при осуществлении менеджмента КАЧЕСТВА.

Наконец, последнее. В ожидаемой новой редакции ИСО 9001:2009 предлагается (по крайней мере, на CD-стадии, т.е. на стадии «проекта Технического комитета») дополнить раздел 6.4 следующим примечанием:

Примечание. Термин «производственная среда» связан с условиями, необходимыми для достижения соответствия продукции требованиям, такими как чистота в помещениях, защита от статического электричества и контроль гигиены.

Как видно, сюда не входят факторы, касающиеся ОЗиОБТ. Представляется, что это будет своевременным и важным уточнением термина «производственная среда» по сравнению с его недостаточно обоснованной широкой трактовкой в ИСО 9000:2005.

С учетом вышесказанного, ни в случае а), ни в случае б) нарушений требований ИСО 9001 нет по причине того, что ИСО 9001 НЕ СОДЕРЖИТ требований об обязательности соблюдение ТРУДООХРАННОГО законодательства при обеспечении функционирования СМК. Вместе с тем, в случае а) аудиторам следует обратить внимание организации на невыполнение требований соответствующего норматива, касающегося применения средств индивидуальной защиты.

Теперь проанализируем, насколько к описанной ситуации применимы требования ИСО 14001. И здесь, оказывается, ситуация не такая однозначная.

С одной стороны, поскольку речь идет о воздействии на исполнителей работ вредных и/или опасных факторов, т.е. о негативном воздействии на сотрудников, являющихся (см. ИСО 14001, п. 3.) ЧАСТЬЮ окружающей среды, мы должны говорить о наличии соответствующих экологических аспектов. Если человек выполняет работу, СОПРОВОЖДАЕМУЮ воздействием на него вредных и/или опасных факторов, то данная деятельность ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ имеет экологические аспекты. Получается, что к такой деятельности должны быть применены требования ИСО 14001.

Однако весь вопрос в том, по отношению к ЧЕМУ должны применяться эти требования.

Представляется, что предназначение ИСО 14001 – помочь организациям в создании результативного механизма в управлении САМИМИ экологическими аспектами, а не их последствиями. Или, другими словами, СЭМ должна работать с «причинами», а не со «следствиями».

Если, к примеру, предприятие выбрасывает соединения, приводящие к образованию «кислотных дождей», то функционирование СЭМ должно быть направлено на уменьшение ВЫБРОСОВ, а не нейтрализацию последствий «кислотных дождей». Если какую-то работу сопровождает ионизирующее излучение, то функционирование СЭМ должно быть направлено на выработку мер по снижению интенсивности и длительности самого излучения, а не на лечение пострадавших от облучения.

Конечно, значимость аспекта может быть снижена, если существуют и могут быть применены меры ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ или СНИЖЕНИЯ вредного воздействия, например за счет применения средств индивидуальной защиты. Но ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за применение или не применение этих мер система экологического менеджмента (или ИСО 14001) САМА ПО СЕБЕ отвечать НЕ ДОЛЖНА. В противном случае мы получаем ситуацию, ЭКВИВАЛЕНТНУЮ той, которую мы проанализировали в СМК: СЭМ должна будет ВКЛЮЧИТЬ в себя СМОЗиОБТ!

При наличии вредных и опасных факторов ИСО 14001 ТРЕБУЕТ, чтобы организация соблюдала действующее применительно к ним ПРИРОДООХРАННОЕ законодательство – в части не превышения ПДК, ПДУ, ПДС и т.п. И это логично. «Внутренние показатели» экологического аспекта, как минимум, должны быть не хуже значений, установленных национальными нормативами для ТАКИХ показателей. Но ИСО 14001 НЕ ТРЕБУЕТ (ни прямо, ни косвенно), чтобы при этом соблюдалось ТРУДООХРАННОЕ законодательство – в том числе относительно применения средств индивидуальной защиты. И это тоже логично. За это должна отвечать СВОЯ система менеджмента.

Кстати, об этом НАПРЯМУЮ говорится и в самом стандарте: **«Настоящий международный стандарт НЕ СОДЕРЖИТ в себе требований, специфических для других систем менеджмента, таких, как системы менеджмента качества, СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА...»** (ИСО 14001, Введение).

И еще. Раздел 4.4.6 – единственный, в котором содержатся требования к осуществлению операций, связанных со значительными экологическими аспектами. Но заметьте: требования стандарта направлены на то, чтобы операции **«ВЫПОЛНЯЛИСЬ в заданных условиях»**, а не на то, чтобы их ВОЗДЕЙСТВИЕ соответствовало заданным значениям.

С учетом вышесказанного следует признать, что ИСО 14001, как и ИСО 9001, НЕ СОДЕРЖИТ в себе требований, касающихся соблюдения законодательства в области ОЗиОБТ. Поэтому ни случай а), ни случай б) к ИСО 14001 отношения не имеют. Конечно, в первом случае аудиторам, как и в ИСО 9001, следует обратить внимание организации на невыполнение соответствующих нормативных требований.

Теперь обратимся к анализу ситуации с точки зрения OHSAS 18001. Здесь очевидным образом «работают» требования раздела 4.4.6. При этом в случае а) не выполнены национальные нормативные требования по охране труда, что должно быть зафиксировано как несоответствие данному разделу OHSAS 18001. Его тяжесть определяется тяжестью последствий (фактических или потенциальных) для ОЗиОБТ.

В случае же б) требуется дополнительный анализ. Ответ будет зависеть от взгляда на то, ЧЕМ являются установленные САМОЙ организацией БОЛЕЕ ЖЕСТКИЕ по отношению к нормативным требованиям, в частности, к средствам индивидуальной защиты:

(i) **«ДРУГИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ, с которыми организация соглашается»**, о которых неоднократно говорится в OHSAS 18001 (заметим, и в ИСО 14001 тоже), или

(ii) **МЕХАНИЗМОМ ПОСТАНОВКИ И ДОСТИЖЕНИЯ** целей, направленных на снижение воздействия вредных и/или опасных факторов на сотрудников.

Если придерживаться варианта (i), то требования OHSAS 18001 во многих местах могут постоянно оказываться невыполненными. Например, в разделе 4.2 от организации ТРЕБУЕТСЯ соблюдать такие требования. Но тогда, если какая-то организация установила для себя более жесткие, чем действующие нормативы, показатели, движется к ним, но пока не достигла, то в варианте (i) она ПО ЭТОЙ ПРИЧИНЕ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ сертифицирована, даже при выполнении ВСЕХ ДРУГИХ требований OHSAS 18001. Такой исход вряд ли можно назвать обоснованным и логичным.

Поэтому автор считает правильным только вариант (ii).

К ДРУГИМ требованиям он относит не ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ того или иного установленного в стране норматива, а появление НОВЫХ требований как таковых. Инициативное же ужесточение каких-то уже действующих норм и правил должно быть отнесено к постановке целей в области ОЗиОБТ (что потребует, естественно разработки механизмов их достижения), а не к появлению «дополнительных требований», о которых говорится в OHSAS 18001 (и в ИСО 14001).

Итак. С учетом этих комментариев в отношении анализируемого примера б) мы имеем следующее: никаких нарушений действующего законодательства в области ОЗиОБТ нет, а какие-либо ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ требования к применению «Лепестков» отсут-

ствуют. Поэтому в случае б) никаких несоответствий требованиям OHSAS 18001 нет.

4-9 (К+Э+О). По определению ИСО 9000 (п. 3.7.6), применяемому также и в ИСО 14001, и в OHSAS 18001, «*Запись – документ, излагающий полученные результаты или предоставляющий свидетельства осуществленной деятельности*». По этой причине указанный журнал, конечно же, относится к документам, попадающим в категорию ЗАПИСЕЙ. Это *первое*.

Второе. Записи в журнале ведутся для предоставления доказательств соответствия технологического процесса установленным для него требованиям (включая требования к качеству, а также требования к показателям, определяющим влияние процесса на окружающую среду и на риски для ОЗиОБТ), поэтому они НЕОБХОДИМЫ и для СМК, и для СЭМ, и для СМОЗиОБТ, хотя и не вошли в перечень тех записей, которые указанные стандарты относят к обязательным. Конкретнее: их необходимость определяется требованиями разделов 4.2.1.г) ИСО 9001, 4.4.4.д) ИСО 14001 и 4.4.4.д) OHSAS 18001.

По этим причинам на данный документ распространяются требования раздела 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001, а они выполнены не в полном объеме, что является несоответствием.

Заключение. Данный случай должен быть оценен как несоответствие требованиям разделов 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001. Сам по себе этот случай следует оценить как некритическое несоответствие.

Примечание. *Описанный случай (и, в особенности, приведенная в нем аргументация) является чрезвычайно распространенным. Чтобы еще раз показать (по крайней мере для СМК), что это действительно несоответствие, обратимся к «Руководству по требованиям ИСО 9001 к документации» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 525R, март 2001). В разделе, посвященном записям, сказано:*

Организации вправе создавать для себя другие записи, которые могут быть необходимы для того, чтобы продемонстрировать соответствие своих процессов, продукции и системы менеджмента качества.

Но при этом подчеркивается, что «требования к управлению записями отличаются от требований к управлению другими документами – ВСЕ записи должны управляться согласно требованиям раздела 4.2.4 ИСО 9001».

Рекомендация. В организациях, готовящихся к сертификации, целесообразно принять решение о заблаговременном проведении «залпового» анализа ВСЕХ ведущихся записей во ВСЕХ подразделениях для выявления тех, которые НЕОБХОДИМЫ для СМ, и ПОСТАНОВКИ ИХ ПОД УПРАВЛЕНИЕ в соответствии с требованиями раздела 4.2.4 ИСО 9001 и аналогичных по содержанию разделов 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001.

4-10 (К+Э+О). Требования о назначении в организации одного из членов руководства уполномоченным по СМ, установлены в разделах 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001. При этом все стандарты определяет минимальный объем ответственности и необходимых для этого полномочий, но не устанавливает форму фиксации этого.

Из описания ситуации следует, что:

- такое лицо высшим руководством (генеральным директором) назначено;
- это лицо входит в руководство компании, являясь техническим директором;
- его ответственность и полномочия установлены документально в должностной инструкции и охватывают соответствующие требования разделов 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001.

Так что в части НАЗНАЧЕНИЯ руководством организации своего представителя по СМ выполнены. Другое дело, что из представленной информации нельзя сделать вывод о том, ВЫПОЛНЯЕТ ли данный уполномоченный возложенные на него обязанности. Для этого аудиторам необходимо дополнительно собрать соответствующие свидетельства.

Вместе с тем отметим, что в отношении СМОЗиОБТ требования OHSAS 18001 (раздел 4.4.1) установлением только прав, обязанностей и полномочий такого лица не ограничиваются. Этот стандарт требует также, чтобы личность данного представителя «*была известна всем лицам, осуществляющим деятельность под управлением организации*», т.е. ВСЕМ сотрудникам. И это требование – не выполнено.

Заключение. Данная ситуация в ИСО 9001 регулируется требованиями раздела 5.5.2, в ИСО 14001 – раздела 4.4.1, которые выполнены.

Что касается OHSAS 18001, то к данной ситуации относятся требования раздела 4.4.1, которые выполнены лишь частично. Указанное выше несоответствие должно быть оценено как критическое.

4-11 (К+Э+О). Определения аудита, данные в ИСО 9000 (п. 3.9.1), ИСО 19011 (п. 3.1), OHSAS 18001 (п. 3.2), и внутреннего аудита, данное в ИСО 14001, практически совпадают и НЕ СОДЕРЖАТ указаний на то, КТО ИМЕННО должен проводить, в частности, внутренние аудиты. На этот счет также нет никаких требований и в разделах стандартов, относящихся к проведению внутренних аудитов (разделы 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001).

По этой причине вопрос о том, кто именно осуществляет деятельность по проведению внутренних аудитов, является не принципиальным. В самом факте привлечения для этого специалистов со стороны никакого несоответствия нет. Другое дело, как именно при этом были отрегулированы вопросы получения ими соответствующих прав для проведения аудита, как они соблюдали условия конфиденциальности и т.д., насколько они при осуществлении своей работы выполняли требования разделов 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001. Но все это – внутренние вопросы компании.

Заключение. Ни по отношению ни к одному стандарту несоответствий нет.

Примечание. Зато могут быть претензии к органу по сертификации со стороны органа, осуществлявшего его аккредитацию. Это следует из требований ИСО/МЭК 17021:2006, где установлено следующее:

- Применительно к ситуациям б) и в):

Сертифицирующий орган не должен сертифицировать систему менеджмента клиента, по которой последний получал услуги по консультированию или проведению внутренних аудитов со стороны, если взаимоотношения между консультирующей организацией и органом по сертификации представляют собой неприемлемую угрозу беспристрастности органа по сертификации.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Установление минимального срока в два года с момента окончания консультирования по вопросам системы менеджмента, после чего возможна сертификация, является одним из способов снижения угрозы беспристрастности до приемлемого уровня (раздел 5.2.7 ИСО/МЭК 17021:2006).

Взаимосвязь органа по сертификации и ее внештатного аудитора (а тем более штатного аудитора) может представлять угрозу беспристрастности. По этой причине данная ситуация должна быть рассмотрена отдельно с учетом примечания 1 и, при выявлении такой угрозы, должна быть расценена в отношении органа по сертификации как нарушение условий аккредитации.

- Применительно к ситуации г):

Ни сертифицирующий орган, ни какая-либо часть этого же юридического лица не должны ни предлагать проводить внутренние аудиты у своих сертифицированных клиентов, ни проводить такие аудиты. Сертифицирующий орган не должен проводить деятельность по сертификации в отношении системы менеджмента, которую он подвергал внутренним аудитам, в течение 2 лет после окончания внутренних аудитов. Это правило применимо также к той части государственной структуры, которая определена как орган по сертификации (раздел 5.2.6 ИСО/МЭК 17021:2006).

Если выявится, что нарушено требование второй фразы этого раздела, орган по аккредитации должен расценить это как нарушение условий аккредитации.

4-12 (К+Э+О). Вначале разберем случай а).

В СМК к нему имеет прямое отношение раздел 8.5.2 ИСО 9001, где требуется, чтобы предпринимались действия по устранению причин несоответствий для предупреждения их повторного появления. Но при этом стандарт, отражая реальную практику, дает право решать вопрос о том, что в данный момент целесообразнее (устранить причину или допустить повторение несоответствия), САМОЙ организации, что отражено в пункте 8.5.2.с). Здесь логика стандарта безупречна: сама «оценка необходимости в действиях, обеспечивающих исключение повторного появления несоответствий» — ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ действие. Но дальнейшие шаги («определение и осуществление необходимых действий» и т.д.) являются необходимыми ЛИШЬ ТОГДА, когда указанная выше «оценка» действительно ВЫЯВИЛА необходимость в таких действиях.

По этой причине само по себе отсутствие корректирующих действий еще ни о чем не говорит. БОЛЕЕ ТОГО, если в рассматриваемом примере аудиторы получили убедительные доказательства ПРОВЕДЕНИЯ упомянутой выше оценки и убедились в АРГУМЕНТИРОВАННОСТИ решений о нецелесообразности проведения корректирующих действий (с учетом комплекса логических, технических, организационных, финансовых и других аргументов), то это должно быть использовано ими в качестве свидетельства ВЫПОЛНЕНИЯ требований раздела 8.5.2 ИСО 9001.

Если же аудиторы выявят формальность в проведении оценки по отношению к тем или иным несоответствиям и аудитуемая орга-

низация согласится, что оценки в этих случаях были сделаны необъективно, то эти конкретные факты могут быть использованы как свидетельства того, что в отдельных случаях требования пункта 8.5.2.с) не выполнены. Тогда это следует оценить как несоответствие. Вопрос о том, существенное/критическое оно или нет, зависит от того, насколько часто это имело место.

Аналогичные рассуждения применимы и к СЭМ, и к СМОЗиОБТ, поскольку в разделах 4.5.3 и 4.5.3.2 ИСО 14001 и OHSAS 18001 соответственно говорится о том, что предпринимаемые действия должны «соответствовать значимости проблем», степени воздействия на окружающую среду и оцененным рискам для ОЗиОБТ.

Теперь обратимся к случаю б).

Отметим сразу, что для СЭМ и СМОЗиОБТ этот случай ничем не отличается от случая а). Применительно же к СМК же случай б) требует дополнительного пояснения.

С одной стороны, в разделе 8.5.2 ИСО 9001 установлены требования по управлению корректирующими действиями ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, в КАКИХ объектах (в продукции, в процессах, в системе менеджмента качества) были выявлены несоответствия, КТО их выявил, и ПОЧЕМУ проводилась та или иная проверка. (Заметим, что другие обстоятельства, а именно: ГДЕ, КОГДА, В КАКИХ УСЛОВИЯХ и т.п., могут быть важными для установления ПРИЧИН несоответствия.) Поэтому, если говорить о СУЩЕСТВЕ ситуации, то случаи а) и б) НИЧЕМ не отличаются. Следовательно, результаты приведенного выше анализа должны в полной мере распространяться и на случай б).

С другой — и на это необходимо обратить особое внимание — некоторые аудиторы для случая б) пытаются использовать для оценки ситуации также следующее требование, содержащееся в разделе 8.2.2 ИСО 9001: «Руководство, несущее ответственность за подвергаемую аудиту область деятельности, должно обеспечивать, чтобы... предпринимались действия по устранению несоответствий и вызвавших их причин». Такие аудиторы считают, что в этом разделе стандарт БОЛЕЕ «жесток», чем в разделе 8.5.2, и требует (это ОНИ ТАК интерпретируют требования раздела 8.2.2), чтобы для несоответствий, выявленных в ходе ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ, корректирующие действия осуществлялись ВСЕГДА!

Однако внимательное прочтение данного требования говорит о другом.

В разделе 8.2.2 стандарт требует, чтобы «действия по устранению выявленных несоответствий и вызвавших их причин», если это касается внутренних аудитов, предпринимались **«БЕЗ НЕОПРАВДАНЫХ ЗАДЕРЖЕК»**. Но эти требования НЕ ЗАСТАВЛЯЮТ осуществлять корректирующие действия по ВСЕМ выявленным в ходе внутренних аудитов несоответствиям.

Заключение. Данная ситуация как для случая а), так и для случая б) регулируется требованиями разделов 8.5.2 ИСО 9001, 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3.2 OHSAS 18001.

Если все принятые компанией решения о нецелесообразности проведения корректирующих действий обоснованы, никаких нарушений указанных требований нет.

Если какие-то оценки о нецелесообразности проведения корректирующих мероприятий будут в ходе аудита признаны обеими сторонами необъективными, то эта ситуация должна рассматриваться как свидетельство несоответствия одному или нескольким указанным выше требованиям, тяжесть которого будет зависеть от того, единичные это факты или систематически встречающиеся.

4-13 (К+Э+О). Из информации следует, что в организации была выявлена ПОТРЕБНОСТЬ в ликвидации возникшего разрыва между новыми требованиями к компетентности персонала и фактической компетентностью персонала, работающего на данном участке.

В разделе 6.2.2.б) ИСО 9001, равно как и в аналогичных требованиях разделов 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001, требуется, чтобы в этих случаях организация **«проводила ПОДГОТОВКУ персонала или предпринимала ДРУГИЕ действия для УДОВЛЕТВОРЕНИЯ этой потребности»**.

В случаях а), б) и г) организация действительно УДОВЛЕТВОРЯЕТ выявленную потребность, т.е. выполняет указанное требование.

А вот в случаях в) и д) – нет, поскольку предложенные решения сами по себе хоть и снижают риск появления несоответствий из-за недостаточной компетентности персонала, но не устраняют его основную причину.

Выявленная потребность НЕ УДОВЛЕТВОРЕНА, что следует оценить как несоответствие указанным разделам стандартов. Его тяжесть будет зависеть от того, насколько ответственным является рассматриваемый технологический участок, т.е. насколько повышение риска появления несоответствия на этом участке может повлиять

на гарантию обеспечивать соответствие продукции установленным требованиям, а также выполнять обязательства в отношении охраны окружающей среды и ОЗиОБТ.

Отметим также, что в случаях в) и д) должны быть также зафиксированы несоответствия требованиям разделов 6.2.1 ИСО 9001 и аналогичных требований разделов 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001, поскольку персонал, выполняющий работу, влияющую на качество, а также связанную со значительными экологическим аспектами и влияющую на ОЗиОБТ, НЕ ИМЕЕТ требуемой компетентности. Их тяжесть определяется аналогично вышесказанному.

4-14 (К+Э+О). Газокомпрессорная станция, несомненно, относится к инфраструктуре, которую необходимо поддерживать в рабочем состоянии как для обеспечения соответствия требований к продукции (раздел 6.3 ИСО 9001), так и осуществления в управляемых условиях соответствующих операций, связанных со значительными воздействиями на окружающую среду (раздел 4.4.6 ИСО 14001) и со значительными рисками для ОЗиОБТ (раздел 4.4.6 OHSAS 18001).

Из описания ситуации следует, что газокомпрессорные установки в нормальном режиме выводятся в ремонт через полтора года работы. Это означает, что в случаях а) и б) в этой компании все в порядке – межремонтный интервал либо соблюдается, либо он даже короче установленного. Сложнее ситуация в случае в).

С одной стороны, здесь видно несоответствие: работоспособность установок на должном уровне не гарантируется, поскольку их завод-изготовитель установил для обеспечения этого межремонтный интервал в один год, а фактически эти ремонты осуществляются раз в полтора года.

Однако в данном случае организации необходима не отдельная установка как таковая, а вся газокомпрессорная станция В ЦЕЛОМ. Поэтому, анализируя ситуацию, аудиторы должны задать вопрос так: «ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ ли в данной ситуации РАБОТОСПОСОБНОСТЬ СТАНЦИИ в том объеме, в котором это необходимо для деятельности организации?» Из описанной ситуации видно, что да, ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ.

Конечно, при более длительном, чем это установлено заводом-изготовителем, межремонтном интервале для КАЖДОЙ установки риск их ПРЕЖДЕВРЕМЕННОГО выхода из строя повышается. Но от этого РАБОТОСПОСОБНОСТЬ СТАНЦИИ не уменьшается. Это

может повлиять на ЭКОНОМИКУ компании, поскольку более ранний физический износ установок вызовет необходимость досрочной замены их новыми, но при установленной организации работы и ремонта установок это В ПРИНЦИПЕ не влияет на уровень РАБОТОСПОСОБНОСТИ комплекса установок в целом.

Поэтому в случае в) также никаких нарушений требований указанных стандартов нет.

Другое дело, что аудиторам следует обратить внимание соответствующих руководителей на целесообразность соблюдения межремонтного интервала для увеличения срока службы этого оборудования.

4-15 (К). С одной стороны, в разделе 8.2.4 ИСО 9001 требуется, чтобы организация «**ПРОВОДИЛА мониторинг и измерение продукции для верификации того, выполнены ли требования к ней**», чего не делается. Поэтому появляется подозрение о наличии несоответствия.

Вместе с тем, давайте не спешить, ибо вслед за этим стандарт уточняет: это «**должно осуществляться на СООТВЕТСТВУЮЩИХ стадиях процесса создания продукции в соответствии с ЗАПЛАНИРОВАННЫМИ мероприятиями (см. 7.1)**». Поэтому поиски правильного ответа должны быть сосредоточены именно в разделе 7.1 ИСО 9001.

А он требует, чтобы компания «**УСТАНАВЛИВАЛА требуемую для конкретной продукции деятельность по верификации и контролю**», но при этом добавляет: устанавливала настолько, «**НАСКОЛЬКО ЭТО УМЕСТНО**». Поэтому вопрос заключается в том, насколько приведенные компанией аргументы подтверждают «уместность» отказа от проведения заключительного приемочного контроля.

Чтобы разобраться в этом, следует вспомнить основное (концептуальное!) положение современных подходов к менеджменту качества: «**Качество должно СОЗДАВАТЬСЯ В ХОДЕ** производства продукции, а не **ОБЕСПЕЧИВАТЬСЯ** контрольными действиями, ничего не добавляющими в ценность продукции».

Руководство компании в данном случае демонстрирует приверженность именно этому подходу. И действительно: технология получения кирпича насчитывает века, и при ее соблюдении можно с известной (и очень малой!) статистической погрешностью предсказать результат процесса. Если при этом следить за соблюдением технологии, то тратить дополнительные ресурсы на КОНТРОЛЬ самой продукции нецелесообразно. Поэтому отказ проводить такой приемочный контроль на ПОСТОЯННОЙ основе представляется совер-

шенно обоснованным. Конечно, это не исключает периодических проверок параметров выпускаемой продукции во время аудита продукции, аудита процесса или по требованию конкретного заказчика.

Заключение. К данной ситуации применимы требования раздела 8.2.4 ИСО 9001, которые выполнены.

4-16 (К). Раздел 7.2.2 ИСО 9001 требует, чтобы компания проводила анализ требований потребителя, причем, этот анализ касается целого ряда сторон будущего контракта. В частности анализ должен обеспечить уверенность в том, что:

- «требования к продукции определены», т.е. что ВСЕ необходимые требования, включая те, о которых говорится в разделе 7.2.1 ИСО 9001, определены и известны компании. Но этого анализа здесь не проводили.
- «организация в состоянии выполнить установленные требования», т.е. что компания располагает ВСЕМИ необходимыми компонентами для выпуска требуемой продукции в НУЖНОМ количестве к НУЖНОМУ сроку. Здесь только наличия необходимого оборудования, комплектующих и технологии недостаточно, ибо остаются неясными вопросы о наличии необходимого компетентного персонала, соответствующего поверенного контрольно-измерительного оборудования, возможностей оперативного ремонта основного оборудования, наличия соответствующих складских помещений, лимита и режима потребления электроэнергии и т.д. Эта сторона также проанализирована не была.

Кроме того, «**записи о результатах анализа и действиях, являющихся следствием этого анализа**» являются обязательными, но они также отсутствуют.

Заключение. К данной ситуации применимы требования раздела 7.2.2, которые не выполнены, включая отсутствие ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ записи. Тяжесть несоответствия зависит от возможных последствий для данного конкретного контракта сбоев в его выполнении, вызванных тем, что полноценного анализа возможности его выполнения проведено не было, а также от того, является ли отсутствие анализа контракта единичным явлением или это недостаток системный.

4-17 (К). Поскольку компания не снимает с себя ответственность за проектирование и разработку продукции, но передает эту деятель-

ность другим, то здесь применимы требования раздела 4.1 ИСО 9001. В данном случае надо оценить два обстоятельства.

Первое связано с оценкой того, осуществляет ли компания УПРАВЛЕНИЕ процессом проектирования, если он передается на выполнение сторонними организациями. Ответ здесь положительный, поскольку из информации следует, что компания:

- точно формулирует задание на проектирование,
- поручает эту работу оцененным и допущенным исполнителям,
- периодически проводит проверку их деятельности и
- осуществляет верификацию и валидацию полученного проекта.

Более того, из информации следует, что анализируемые аудитором требования разделов 7.3.4 и 7.3.5 сторонняя организация в своей деятельности соблюдает. Другое дело, что она не передает записи по этому вопросу компании, но у аудиторов, при необходимости, есть возможность попросить представить соответствующие записи, в т.ч. с помощью электронных средств передачи данных, если эта организация находится на значительном расстоянии.

Второе обстоятельство, требующее оценки, касается того, что управление процессами аутсорсинга должно быть ИДЕНТИФИЦИРОВАНО (обозначено, описано, представлено, зафиксировано) в рамках СМК.

Из приведенной информации неясно, проведена ли такая идентификация, хотя компания начала использовать аутсорсинг еще полгода назад. Обратим внимание: стандарт требует, чтобы компания ВНАЧАЛЕ установила порядок управления аутсорсинговой деятельностью, а уж ЗАТЕМ начала применять аутсорсинг на практике. В тексте ИСО 9001 это отражено в начале соответствующей фразы из раздела 4.1: «**ЕСЛИ организация решает передать...**». В зависимости от дальнейших уточнений аудиторы могут прийти к разным выводам.

Если порядок управления проектированием, передаваемым на сторону, установлен, он идентифицирован и соблюдается (что, похоже, имеет место в данном конкретном случае), то никаких несоответствий нет.

Если же такой порядок не установлен (например, если методы управления для субподрядчиков выбираются случайно, в том числе и в рассматриваемом примере) — это несоответствие, тяжесть кото-

рого зависит от возможных последствий неадекватного управления субподрядчиками.

Вместе с тем, независимо от этих подробностей, аудиторы должны предъявить организации претензию о неинформировании органа по сертификации относительно СУЩЕСТВЕННЫХ изменений в СМК, связанных с передачей на аутсорсинг части сертифицированной бизнес-деятельности, а также зафиксировать несоответствие по разделу 4.2.2, поскольку фактические изменения в СМК не нашли своего отражения в Руководстве по качеству.

4-18 (К). На первый взгляд кажется, что здесь речь идет о собственности издательства (бумаге), которую оно передало типографии, т.е. о «собственности потребителя». Тогда к данной ситуации должны быть применены требования раздела 7.5.4 ИСО 9001, которые, не выполнены, поскольку сохранность собственности потребителя обеспечена не была (бумага была повреждена), но типография об этом ничего не сообщила ее владельцу.

Но на самом деле здесь никакой СОБСТВЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ нет!

Как видно из описания ситуации, издательство ИЗНАЧАЛЬНО НЕ ВЫСТАВЛЯЛО никаких требований о том, чтобы тираж был напечатан именно на ЕГО бумаге. В контракте был указан лишь сорт бумаги. Поэтому в описанной ситуации издательство, кроме роли потребителя, выступило еще и в роли ОБЫЧНОГО поставщика бумаги нужного сорта, но НЕ БОЛЕЕ того. Закупленная издательством ЗА ДЕНЬГИ типографии бумага после передачи ее типографии перешла в СОБСТВЕННОСТЬ последней. Поэтому типография НЕ ОБЯЗАНА была информировать издательство о замене подпорченной бумаги хорошей, но ТОГО ЖЕ сорта, поскольку на этот счет ни в ИСО 9001, ни в контракте никаких требований не было.

Вместе с тем, в данном случае не выполнены требования раздела 7.5.5, поскольку не было обеспечено сохранение соответствия продукции (бумаги) во время внутреннего обращения с ней. Это несоответствие следует признать некритическим, поскольку его последствия затронули лишь экономическую сторону деятельности типографии (убытки), но никак (в данном конкретном случае) не отразились на выполнении обязательств по контракту.

4-19 (К). Поскольку речь идет о результатах контроля, к данной ситуации применимы требования раздела 8.3 ИСО 9001. Они допускают выпуск несоответствующей продукции, но **«при наличии РАЗРЕШЕНИЯ на выявленное отклонение от СООТВЕТСТВУЮЩИХ уполномоченных (лиц или органов) и, где это применимо, от потребителя».**

А нашем случае таким «соответствующим органом» технический директор быть НЕ МОЖЕТ, поскольку он не уполномочен на признание или не признание результатов сертификационных действий в отношении продукции. Это может делать ТОЛЬКО указанный орган по сертификации. А поскольку от него никаких разрешений не поступало (отметим, что в этом случае и не могло поступить!), то ни в одном из рассматриваемых примеров данное требование не выполнено, что является несоответствием, а с учетом того, что не выполнено требование, касающееся обязательной сертификации, это несоответствие следует оценить как критическое.

4-20 (К). Во-первых, следует оценить факт отсутствия документально оформленных требований.

Содержание вопросов, относящихся к определению требований потребителя, изложено в разделе 7.2 ИСО 9001. Отметим, что требования потребителей могут быть не оформлены документально, и ИСО 9001 в разделе 7.2.2 такую возможность допускает. В рассматриваемом примере требования действительно просты, исчерпывающи и вполне могут быть высказаны потребителем устно. Они в полной мере охватывают требования раздела 7.2.1 ИСО 9001 и, если при проверке рабочей инструкции упаковщика окажется, что описанная там деятельность в точности совпадает с тем, что было высказано заместителем директора по производству устно, то здесь никаких нарушений нет.

Что касается отсутствия каких-либо контрольных действий (кроме, разумеется, самоконтроля упаковщика), то здесь для оценки ситуации необходимо применить требования разделов 8.2.3 и 8.2.4 (последний из которых, в свою очередь, связан с разделом 7.1 – см. комментарии к примеру 4-15). В данном случае действия по укладке просты и вполне могут быть проконтролированы самим исполнителем. Это означает, что какие-то дополнительные методы контроля самого процесса укладки (раздел 8.2.3) или его результатов (раздел 8.2.4) вводить не целесообразно. Если даже произойдет ошибка

в укладке теней, то это не приведет к каким-то последствиям, кроме неприятных эмоций у покупателя. Но, даже в таком случае, всегда можно провести замену на правильный комплект. В отношении же исполнителя компания инициативно ввела собственное требование об обеспечении прослеживаемости (раздел 7.5.3), который позволяет выявить невнимательных или безответственных работников. Наличие же обязательной идентификации упаковщика проверяется.

Заключение. К данной ситуации применимы разделы 7.2, 8.2.3, 8.2.4 (+7.1) и 7.5.3. Никаких нарушений требований ИСО 9001 в действиях, указанных в примере, нет.

4-21 (К). В соответствии с определением ИСО 9000 (п. 3.3.6) **«поставщик – организация или лицо, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩЕЕ продукцию».** В данном примере организация фактически ЗАКУПАЕТ металлопродукцию у компании XYZ, которая ей эту продукцию ПРЕДОСТАВЛЯЕТ, т.е. XYZ выступает в роли ПОСТАВЩИКА. Поэтому здесь действуют требования ИСО 9001, относящиеся к закупкам, т.е. раздел 7.4.

Если в ходе аудита подтвердится информация о проведении оценки и признании приемлемости компании XYZ как поставщика металлопродукции, то все требования указанного раздела выполнены.

4-22 (К). В приведенном примере речь идет о разработке процессов создания продукции, что регулируется требованиями раздела 7.1 ИСО 9001.

С одной стороны, в описанном факте никакого несоответствия нет, поскольку в примечании 2 к этому разделу сказано, что **«организация МОЖЕТ применить требования, содержащиеся в разделе 7.3, к разработке процессов создания продукции»**, что организация и сделала. При этом принятие или не принятие такого решения является прерогативой самой организации, но не ТРЕБОВАНИЕМ ИСО 9001. Поэтому невыполнение указанной процедуры в том объеме, в каком это приведено в примере, является невыполнением ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ требований к СМК, установленных самой организацией. Что же касается ИСО 9001, то там НЕТ требований об ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ведении записей по результатам анализа разрабатываемых технологических процессов. Поэтому приведенные факты САМИ ПО СЕБЕ не являются нарушением требований ИСО 9001. Вот если бы этот

факт был выявлен в ходе внутреннего аудита, то он должен был быть зафиксирован как несоответствие. В отношении же внешнего аудита третьей стороны это может быть лишь предметом «примечания» или обращения внимания со стороны аудиторов, но никак не предметом официальной претензии.

Но этот вывод ошибочен, и вот почему.

Разработка технологических процессов, как уже отмечено выше, В ПОЛНОЙ МЕРЕ попадает под требования раздела 7.1. Это означает, что при планировании создания продукции организация должна «установить записи, необходимые для предоставления доказательств того, что процессы создания продукции отвечают требованиям». Организация сделала это, УСТАНОВИВ в качестве одного из видов таких записей ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ анализа разработки технологического процесса. Эти записи нужны для того, чтобы обеспечить результативное функционирование СМК. Но тогда это УСТАНОВЛЕННЫЕ записи по качеству и ими следует управлять в соответствии с требованиями раздела 4.2.4 ИСО 9001, в т.ч. такие записи должны ВЕСТИСЬ. По этой причине приведенные в примере факты (с учетом того, что это имело место лишь в отдельных случаях) должны быть расценены как не критическое несоответствие требованиям раздела 4.2.4 ИСО 9001.

4-23 (К). Коммуникация с потребителями должна осуществляться в соответствии с требованиями раздела 7.2.3 ИСО 9001, которые предусматривают НЕ ТОЛЬКО реакцию на жалобы. Например, в пункте 7.2.3.а) требуется создание механизма информирования потенциальных потребителей о выпускаемой продукции, в пункте 7.2.3.б) требуется создание механизма оперативного ответа на запросы потребителей о ходе выполнения их заказа. В пункте 7.2.3.в) говорится об «обратной связи от потребителей», которая включает в себя, кроме жалоб, ответы потребителей на анкеты и запросы, их положительные отзывы и благодарности (как прямые, так и косвенные, например, через отзыв о продукции в средствах массовой информации).

Кроме того (и это очень важно!), в соответствии с п. 7.2.3 мероприятия по коммуникации должны быть ОПРЕДЕЛЕНЫ самой организацией и быть РЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ, а это значит, что перед такими мероприятиями должны быть поставлены ЦЕЛИ.

Если компания в дополнение к высказанному ответу не сможет доказать аудиторам проведение деятельности по ОПРЕДЕЛЕНИЮ

указанных мероприятий и постановки перед ними ЦЕЛЕЙ, то такую ситуацию следует расценить как критическое несоответствие, если даже за прошедший период от потребителей действительно не было ни одной жалобы.

4-24 (К). Для получения обоснованного ответа в примере не хватает информации о том, определила ли организация все требования к заказываемой продукции и провела ли анализ этих требований на возможность их выполнения. Поэтому попытаемся рассмотреть все возможные случаи.

1. Если организация указанных действий не осуществляла, то в случае а) здесь очевидное несоответствие требованиям разделов 7.2.1 и 7.2.2 ИСО 9001, причем (с учетом тяжести возможных последствий) – это критическое несоответствие. Случай б) здесь не при чем.

2. Если организация выявила ВСЕ требования, касающиеся данных спасательных средств, проанализировала их, посчитала, что не справится с заказом, и поэтому приняла решение б), то это может служить убедительным примером соблюдения в этой организации требований разделов 7.2.1 и 7.2.2.

3. Если организация выявила ВСЕ требования, касающиеся данных спасательных средств, проанализировала их, посчитала что справится с заказом (т.е. сможет ВЫПОЛНИТЬ ВСЕ установленные требования), и поэтому приняла решение а), то аудиторам следует с особой тщательностью (возможно, с привлечением экспертов) убедиться в том, что данное решение действительно полностью обосновано. Если для этого потребуются дополнительное время и расходы, этот вопрос следует согласовать между собой организации и органу по сертификации.

Если случится так, что аргументы организации будут убедительными и это подтвердят соответствующие эксперты (во что, честно говоря, не очень-то хотелось бы верить), то никаких нарушений ИСО 9001 в случае а) нет. Более того, этот факт также следовало бы использовать в качестве примера соблюдения организацией требований разделов 7.2.1 и 7.2.2. Если же экспертиза покажет, что техническая обоснованность недостаточна или отсутствует, то в случае а) следует констатировать несоответствие требованиям раздела 7.2.2, причем (с учетом тяжести возможных последствий) – как критическое несоответствие.

4-25 (К). Раздел 7.2.3 ИСО 9001 требует, чтобы организация **ОПРЕДЕЛИЛА** и **ОСУЩЕСТВЛЯЛА РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ** мероприятия, касающиеся коммуникации с потребителями по вопросам хода выполнения их заказов. Как видно из примера, в этой компании:

- либо никакого механизма на этот счет не существует – тогда это критическое несоответствие требованиям раздела 7.2.3.6), либо
- механизм коммуникации по этим вопросам существует, доведен до данного менеджера, но им не выполняется – тогда это некритическое несоответствие требованиям раздела 7.2.3.6), поскольку в данном случае механизм «не сработал», либо
- механизм коммуникации по этим вопросам существует, но не доведен до данного менеджера – тогда это не только некритическое несоответствие требованиям раздела 7.2.3.6) (поскольку в данном случае механизм «не сработал»), но и дополнительное некритическое несоответствие требованиям раздела 5.5.1 (поскольку соответствующая ответственность не была доведена до менеджера) и некритическое несоответствие требованиям раздела 6.2.1, (поскольку не была проведена соответствующая подготовка менеджера по указанному механизму).

4-26 (К). В разделе 7.3.6 ИСО 9001 требуется, чтобы валидация проекта:

- проводилась в соответствии с запланированными мероприятиями и
- была завершена до поставки или применения продукции во всех случаях, когда это практически возможно.

Как видно из примера, валидация в обоих случаях

- будет осуществлена в качестве запланированного действия и
- будет завершена до поставки продукции.

Таким образом, требования данного раздела выполнены.

Примечание. Конечно, может случиться, что при испытаниях продукции будут выявлены какие-то недостатки в разработке и изготовленную продукцию, возможно, придется даже забраковать. Но это вопрос экономики, а не менеджмента качества, поскольку до момента валидации разработки несоответствующая продукция, как видно из

примера, к потребителю не попадает. Разработка же будет откорректирована и, в конце концов, валидирована, что позволит санкционировать передачу продукции потребителю, а саму разработку использовать в будущем как готовый проект.

4-27 (К+Э+О). Стандарты ИСО 9001 (в разделе 5.5.2), ИСО 14001 (в разделе 4.4.1) и OHSAS 18001 (в разделе 4.4.1) определил перечень обязательных направлений ответственности и полномочий представителя высшего руководства по СМ. Указанная в примере деятельность в этот перечень не входит. Включение в сферу ответственности этого лица поддержание связи с внешними сторонами по вопросам, относящимся к СМК, в ИСО 9001 рассматривается только как **ВОЗМОЖНОСТЬ** (см. примечание к п. 5.5.2 ИСО 9001).

Заключение. Прямых требований на этот счет ни один из стандартов не содержит, поэтому никаких несоответствий в данном случае нет.

4-28 (К). Если бы для выполнения работы компанией привлекались другие юридические лица, то они должны были рассматриваться как субподрядчики или поставщики, и к ним должны были быть применены требования раздела 7.4. В этом случае исключение из СМК требований данного раздела было бы необоснованным.

Но тут случай особый, поскольку к работам привлекаются не юридические, а физические лица.

Определяющей особенностью привлечения к работе отдельных специалистов по трудовым соглашениям является то, что это **ЭКВИВАЛЕНТНО** приему их на постоянную работу. В этом случае происходит дополнительный (хотя и временный) набор **ФАКТИЧЕСКИ** новых (т.е. штатных) сотрудников. Кстати, говоря о работниках компании, в английском языке употребляют два варианта: «staff» и «personnel» – кадровые работники, работающие по контракту и «employee» – работающие по найму. В нашем случае это именно «employee».

Но для **РАБОТНИКОВ** должны применяться (и проверяться в ходе аудита на предмет их соблюдения) не требования раздела 7.4, а совсем другие требования, в т.ч.:

- установление требований к компетентности (т.е. выполнение требований раздела 6.2.2.а);

- соответствие временного работника этим требованиям (т.е. выполнение требований раздела 6.2.1);
- определение его ответственности и полномочий в трудовом соглашении (т.е. выполнение требований раздела 5.5.1);
- установление порядка осуществления передаваемой деятельности, выделения ресурсов, установление порядка верификации, определение необходимых записей (т.е. выполнение требований раздела 7.1);
- передачу необходимого оборудования, средств для мониторинга и измерений (т.е. выполнение требований раздела 7.5.1);
- верификация выполненной работы на соответствие указанным критериям (т.е. выполнение требований раздела 8.2.4).

А требования раздела 7.4 здесь не при чем, т.е. обсуждаемое исключение продолжает оставаться обоснованным.

Примечание. Известная сложность рассматриваемой ситуации заключается в том, что коллизия разворачивается вокруг изъятий из СМК действий, связанных со словом «Закупки». Конечно, компания «закупает» временных сотрудников. Но «закупает» их точно так же, как «закупает» своих штатных сотрудников. Это – особая «закупка», и ИСО 9001 устанавливает требования к ней в специальных разделах, не совпадающих с разделом 7.4 «Закупки». Отсюда и необычность ситуации: с одной стороны, закупки, вроде бы, есть, а требования 7.4 могут быть исключены.

4-29 (К). В разделе 7.3.1 ИСО 9001 требуется, чтобы при планировании проектирования были УСТАНОВЛЕННЫ стадии проектирования, и для КАЖДОЙ такой стадии, в свою очередь, были УСТАНОВЛЕННЫ соответствующие ей анализ, верификация или валидация. Другими словами, одним из признаков СТАДИИ (с точки зрения ИСО 9001) является НАЛИЧИЕ в ней одного из указанных действий (анализ, верификация или валидация).

Если с точки зрения аудиторов (а мы считаем, что команда аудиторов в целом компетентна в вопросах проектирования) рассматриваемые стадии № 3 и № 4 ФАКТИЧЕСКИ являются лишь ЧАСТЬЮ последующих более крупных этапов работы, по завершению которых ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ анализ и/или верификация и/или валидация, то никакого несоответствия нет. Просто может случиться так, что в данной организации под «стадией» проектирования могли по-

нимать что-то свое, например, разбивать деятельность внутри этапа проектирования на какие-то более мелкие шаги, которые и назвали стадиями. В этом случае аудиторами следует обратить внимание организации на целесообразность синхронизации применяемого термина «стадия проектирования» с контекстным смыслом, используемым в разделе 7.3.1 ИСО 9001.

Если же с точки зрения аудиторов на указанных стадиях, не дожидаясь окончания более крупного этапа, по нормативно-техническим причинам было НЕОБХОДИМО провести какие-то действия по анализу и/или верификации и/или валидации (например в соответствии с требованиями контракта на разработку или требованиями нормативных документов), они должны, с учетом соответствующих аргументов, зафиксировать несоответствие требованиям раздела 7.3.1.б), поскольку для этих стадий организация НЕ УСТАНОВИЛА приемлемых действий по анализу, верификации и валидации. Степень его тяжести должна быть определена:

- а) в зависимости от последствий «пропуска» на выявленных стадиях соответствующих действий по анализу и/или верификации и/или валидации (влияния на соответствие результатов проектирования входным требованиям) и
- б) в зависимости от того, являются ли данные два случая единичными или систематически встречающимися (для чего, естественно, потребуется провести дополнительный анализ).

4-30 (К). К данной ситуации относятся требования пункта 4.1.е) ИСО 9001. При этом задача фактически сводится к поиску ответа на следующий вопрос: должны ли требования стандарта о том, что организация «должна предпринимать действия, необходимые для постоянного улучшения процессов СМК», ВСЕГДА относиться ко ВСЕМ процессам СМК? Ответ автора – да! Обоснование этого мнения приведено ниже.

После того, как в СМК будут идентифицированы соответствующие процессы, они, как элементы СМК, станут ОДНОВЕСОМЫМИ или, что точнее, РАВНОВЕСОМЫМИ, вне зависимости от того, как их КЛАССИФИЦИРОВАТЬ (деля, например, на «процессы управления», «основные бизнес-процессы», «поддерживающие процессы», «процессы измерения и мониторинга» или как-то иначе). Все они после идентификации становятся ПРОЦЕССАМИ СМК, и в этом их КЛЮЧЕВОЕ родство. Ключевое, поскольку, независимо от

ЛЮБЫХ других признаков родства, **ВСЕ** они должны управляться так, как это записано в требованиях разделов 4.1 и 8.2.3!

Если мы будем анализировать **ЛЮБОЙ** процесс СМК, то мы не можем исключить из требований раздела 4.1 или 8.2.3 какой-то пункт лишь на том основании, что этот процесс классифицирован нами каким-то особым способом, например, отнесен к «процессам создания продукции». Мы должны применять к **КАЖДОМУ** процессу системы менеджмента качества **ВСЬ** набор требований и из раздела 4.1, и из 8.2.3, ибо стандарт никаким образом не дает никакого повода выстраивать процессы СМК по какой-то иерархии, когда одни процессы будут более «процессными», чем другие! Они все – «их **ВЫСОЧЕСТВА** процессы СМК».

Другое дело, что каждый из таких процессов может быть более или менее «взрослее» (зрелее, совершеннее, надежнее), чем его собратья по СМК. Но это вовсе не означает, что какой-то процесс когда-то может достичь некой вершины и стать «богом» или «царем», т.е. быть признан «их **ВЕЛИЧЕСТВОМ** процессом СМК». Такой **ВЕРХНЕЙ СТУПЕНИ** развития у процессов **ПРОСТО НЕТ!** А вот движение по ступеням – **ЕСТЬ!** Более того, стандарт требует, чтобы это движение осуществлялось **ПОСТОЯННО**. Поэтому весь вопрос состоит в том, **ЧЕМ** можно и нужно измерять положение «старой» и «новой» ступени, чтобы показать, что «новая» ступень выше?

Стандарт ИСО 9001 в разделе 4.1 говорит только об одном измерении процессов – об их результативности. Давайте остановимся на этом, хотя можно говорить и о некоторых других характеристиках. Очевидно, что это – самый важный измеритель «положения» процесса. Если процесс не результативный, значит, цели, поставленные перед ним, не всегда достигаются. Значит, процесс надо улучшать. А если процесс результативен (т.е. поставленные цели достигаются)? Тогда надо ставить более высокие или вообще **НОВЫЕ** цели, которые «сегодня» процессом еще не достигнуты, но должны быть достигнуты «завтра».

Что можно отнести к целям процесса? Во многих монографиях по процессному подходу говорится о том, что таких целей **МОЖЕТ БЫТЬ МНОГО**. Что они могут быть не только **ВНЕШНИМИ** (например, касающимися потребителя процесса), но и **ВНУТРЕННИМИ** (касающимися исполнителей, владельцев, ресурсов процесса). Чем больше заинтересованных сторон (т.е. чем больше их потребностей и пожеланий) будет учитываться при анализе «степени зрелости

процесса», тем более глубокие и тонкие характеристики будут **вовлечены** для этой оценки. Вопрос лишь в том, надо ли все это учитывать **СРАЗУ?**

Наверное, нет. Ибо среди **ЦЕЛЕЙ** не только может, но и должна быть **ИЕРАРХИЯ**. Ее формулу должна определить сама компания. Например, это может быть следующая ниспадающая последовательность: цели потребителя – цели собственника – цели владельца процесса – цели исполнителей процесса. Или такая: экономические цели – социальные цели – экологические цели.

При постановке целей для любого процесса выбранная иерархия должна быть учтена. Сначала должны быть поставлены цели из категории более важных. Если они достигнуты – повисить их. Если возможности для дальнейшего повышения этих целей исчерпаны (например, когда уже все 100% поставок осуществляются в срок, или достигнут технологический предел «выхода годного с первого раза» при литье), целесообразно в перечень целей постепенно добавлять новые цели следующего уровня и так далее. И в этом движении нет никаких намеков на то, что где-то следует остановиться. Как нет и никаких оснований говорить, что указанный процесс должен затрагивать какие-то одни процессы СМК и совсем не касаться других.

Из всего вышесказанного следует, что постоянное улучшение должно касаться **ВСЕХ** процессов СМК. Другое дело, какие задачи по улучшению должны ставиться перед каждым процессом. А это, как отмечено выше, зависит не от названия процесса, а от того, на какой ступеньке «зрелости» по отношению к иерархии целей он находится. И даже когда для оценки «зрелости» процессов СМК будет применяться всего один показатель – результативность процесса, его также можно сделать «многомерным» посредством механизма постановки соответствующих целей.

С учетом этого приведенный факт свидетельствует о наличии несоответствия в СМК, заключающемся в том, что имеют место случаи, когда в отношении некоторых процессов СМК не предпринимаются действия, необходимые для постоянного улучшения, что не соответствует требованиям пункта 4.1.е) ИСО 9001. Поскольку в отношении других процессов такие действия все-таки осуществляются, данное несоответствие следует признать не критическим.

Примечание. 1. Тех, кого более подробно интересует мнение автора о проблемах классификации процессов и места классификации процессов в общем наборе проблем качества, могут познакомиться с ним

в статье «*Может ли классификация процессов “служить основой построения процессной модели”?*», опубликованной в сборнике «*Все о качестве. Отечественные разработки*», НТК «Трек», выпуск 6 (39), 2005.

2. Более подробно проблемы «повышения результативности» и «мониторинга и измерения процессов» изложены в приложениях 8 и 9.

4-31 (К). Разберем последовательно сформулированные в описанной ситуации задачи.

Случай а). Из информации по примеру ясно, что для выполнения своей бизнес-деятельности компания «abc» нуждается в каких-то материалах. Их качество не может не влиять на качество выпускаемой продукции, поэтому ответственность за соответствие закупаемых материалов установленным к ним требованиям должна нести сама компания «abc». Это означает, что исключение из СМК требований раздела 7.4 сделано необоснованно, даже если основную часть закупок осуществляет не сама «abc», а сторонняя организация в соответствии с контрактом на оказание этих услуг.

Случай б). Ответ на вопрос связан с пониманием того, является ли передача закупок «на сторону» аутсорсингом или нет. Точка зрения автора на эту проблему в общем случае приведена в приложении 5 и сводится к следующему: «Потенциалом аутсорсинга в разделе 7.4 обладает ТОЛЬКО раздел 7.4.3. Разделы 7.4.1 и 7.4.2 передать на аутсорсинг НЕЛЬЗЯ».

В нашем же случае очевидно, что взаимоотношения между «abc» и «ABC» – это отношения между заказчиком и поставщиком: «abc» заказывает и платит, «ABC» поставяет в соответствии с заказом. Поэтому «abc» должна была провести оценку компании «ABC» как своего поставщика. Если оценка не проведена, то это несоответствие требования раздела 7.4.1, причем критическое, поскольку «ABC» является ЕДИНСТВЕННЫМ поставщиком для «abc» материалов и комплектующих, входящих в состав продукции.

Вместе с тем, ИСО 9001 в этом случае не требует, чтобы оценка поставщиков проводилась ПО ВСЕЙ ЦЕПОЧКЕ поставок, т.е. чтобы были оценены поставщики компании «ABC». По этой причине в самом случае б) никакого несоответствия нет.

4-32 (К+Э+О). Все три стандарта (разделы 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001) требуют, чтобы КТО-ТО из лиц, относящихся к руководству организации, получил полномочия и нес

ответственность за определенную деятельность, касающуюся СМ. При этом ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за данную деятельность это лицо несет перед ВЫСШИМ РУКОВОДСТВОМ, и полномочия это лицо получает также от ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА.

В данном случае генеральный директор решил временно не передавать эту ответственность никому, сохранив ее за собой, отчетливо осознавая, о чем идет речь, и закрепив это решение соответствующим приказом, т.е. возложил на себя эту миссию гласно. Что касается полномочий, то они у него имеются изначально.

Таким образом, все требования указанных разделов в части, касающейся того, что КТО-ТО из числа руководства компании должен нести ответственность и иметь полномочия, необходимые для выполнения соответствующих требований указанных разделов, выполнены.

Примечание. Конечно, такую ситуацию вряд ли можно назвать *самой рациональной*, поскольку в этом случае, в частности, генеральный директор должен сам себе готовить отчеты о функционировании СМ. Но, в принципе, она вполне допустима, более того, не раз встречалась в практике проведения аудитов.

4-33 (К+Э+О). Начнем анализ с требований ИСО 9001. Там в разделе 5.4.2.а) требуется, чтобы «*высшее руководство осуществляло ПЛАНИРОВАНИЕ СМК ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ в области качества*». Разумность такого требования вполне логична, поскольку постановка целей – не самоцель. СМ должна обеспечивать, чтобы цели в области качества не просто ставились, но и достигались, а для этого система должна обеспечивать разработку и реализацию соответствующих мероприятий. В этом суть указанных требований.

Из информации по примеру видно, что в проверенных подразделениях таких мероприятий нет, что должно быть оценено как критическое несоответствие требованиям 5.4.2.а) поскольку невыполнение требований имеет место в целом ряде подразделений, т.е. носит системный характер.

Аналогичные требования содержатся в отношении мероприятий (программ) достижения экологических целей (раздел 4.3.3. ИСО 14001) и целей в области ОЗиОБТ (раздел 4.3.3 OHSAS 18001). Они не выполнены, что также должно быть расценено как критическое несоответствие.

4-34 (К+Э+О). Анализ ситуации для ИСО 9001 немного отличается от ИСО 14001 и OHSAS 18001, поэтому начнем именно с ИСО 9001.

В разделе 6.2.1 этого стандарта требуется, чтобы «персонал... был компетентен на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта», а раздел 6.2.2.а) требует, чтобы «необходимая компетентность персонала» была установлена.

Из информации по примеру следует, что УСТАНОВЛЕННЫЕ к компетентности требования охватывают не все положения пункта 6.2.1, что не позволяет в дальнейшем обеспечить выполнение этого пункта. Это несоответствие требованиям раздела 6.2.2.а) ИСО 9001. Если при этом отсутствие требований к подготовке и навыкам было или с большой вероятностью могло стать причиной появления существенных несоответствий в продукции, такое несоответствие должно быть оценено как критическое.

Отметим, что мы сознательно оставляем за рамками дискуссии ДОСТАТОЧНОСТЬ установленных требований к ОПЫТУ, ограниченных требованиями к общему трудовому стажу, а не к опыту работы в конкретной области или в конкретных должностях. Это связано с тем, что стандарт устанавливает лишь НАБОР обязательных требований, в который должны ВХОДИТЬ требования к опыту. Право же установления УРОВНЯ каждого из этих требований стандарт предоставляет САМОЙ организации.

Теперь перейдем к анализу ситуации по отношению к требованиям ИСО 14001 и OHSAS 18001.

Здесь «работают» соответствующие требования разделов 4.4.2 обоих стандартов, однако они сформулированы не так «жестко», как в ИСО 9001. Во-первых, требования к компетентности персонала в этих стандартах ограничены следующим:

- требования к образованию и подготовке или
- требования к образованию и опыту.

Во-вторых, нет прямого требования о том, что эти требования должны быть УСТАНОВЛЕННЫ.

По этой причине в САМОМ факте установления требований к образованию и опыту работы НИ СООТВЕТСТВИЙ, НИ НЕСООТВЕТСТВИЙ требованиям ИСО 14001 или OHSAS 18001 нет. Они могут появиться только тогда, когда дополнительный анализ покажет, что какие-то сотрудники НЕ СООТВЕТСТВУЮТ этим установленным требованиям.

Рекомендация. Очень часто в организациях действует ПРАВИЛО, когда требования к компетентности оформляют ДОКУМЕНТАЛЬНО, используя для этого должностные инструкции и/или другие документы. В этих случаях при отсутствии требований по какой-то из требуемых стандартами позиций (например: к специализированному опыту работы, к специальной подготовке), эта позиция в тексте нередко просто пропускается. Другими словами, о таких требованиях в документах НИЧЕГО не говорится.

Следует иметь в виду, что это — не просто «нерациональность, поскольку влечет за собой неопределенность». Аудиторы обязаны будут в таких случаях зафиксировать несоответствие, поскольку пропущенные требования в таких случаях должны рассматриваться как НЕ УСТАНОВЛЕННЫЕ. Выход из этого очень простой: в соответствующих случаях следует ПИСЬМЕННО указать, что, например: «Требования к специальной подготовке не предъявляются» или «Требования к стажу работы не предъявляются».

4-35 (К). В разделе 7.5.3 ИСО 9001 требуется, чтобы статус продукции по отношению к требованиям, касающимся измерений, БЫЛ идентифицирован. Здесь такая идентификация отсутствует, что говорит о наличии несоответствия требованиям указанного раздела.

Но это еще не все. Отсутствие идентификации статуса деталей, поступающих на ОКОНЧАТЕЛЬНУЮ сборку, означает, что в случае поступления на этот участок несоответствующих деталей, нет никаких гарантий, что они не будут включены в состав конечного изделия. Т.е. данное несоответствие может привести к самым серьезным последствиям, поэтому должно быть квалифицировано как критическое.

4-36 (К). Как известно, результаты ЛЮБОГО технологического процесса зависят от материалов, исполнителя, оборудования, технологии (методов «делания» продукции) и производственной среды (иногда в этот перечень еще включают методы и устройства для проведения измерений).

Отметим, что ИСО 9001 требует, чтобы ВСЕМИ этими факторами результативно управляли:

- за качество исходного материала отвечает раздел 7.4;
- за качество полуфабрикатов собственного производства — раздел 8.2.4;

- за уровень компетентности исполнителей – разделы 6.2.1 и 6.2.2;
- за выбор правильного оборудования и его работоспособность – разделы 7.1 и 6.3;
- за выбор методов создания продукции – раздел 7.1;
- за определение и поддержание соответствующей производственной среды – раздел 6.4;
- за выбор и работоспособность средств и методов измерения – раздел 7.6.

Более того, в стандарте есть еще специальный раздел, отвечающий за то, чтобы все это применялось в ходе производства продукции – раздел 7.5.1.

А теперь обратим внимание на следующее: в соответствии с ИСО 9001 ДО начала производства ВСЕ эти компоненты деятельности должны быть САНКЦИОНИРОВАНЫ к применению, т.е. ВАЛИДИРОВАНЫ. Но тогда встает вопрос: зачем в ИСО 9001 ввели еще один раздел (7.5.2), если все, о чем в нем говорится (оборудование, персонал, методы), и так проходит, вроде бы, предварительную валидацию в соответствии с указанными выше другими разделами стандарта? Без ответа на этот вопрос мы не сможем правильно проанализировать разбираемый пример.

Появление раздела 7.5.2 в ИСО 9001 связано с особенностями некоторых видов или типов процессов, называемых иногда «специальными» (как, например, это сделано в примечании 3 к пункту 3.4.1 ИСО 9000).

Главное отличие таких процессов состоит в том, что для них САМ механизм валидации – особенный, ибо для проверки СПОСОБНОСТИ данных процессов достигать запланированных результатов в общем случае НЕЛЬЗЯ применить РЕЗУЛЬТАТЫ процесса. Почему это происходит?

Во-первых, иногда это невозможно в принципе – например, в случае, когда процесс разрабатывается для изготовления всего ОДНОГО дорогостоящего изделия, качество которого можно проверить ТОЛЬКО в ходе ПРИМЕНЕНИЯ этого изделия. Примером такого изделия является корпус реактора для атомной электростанции. Его прочностные характеристики в течение эксплуатации будут меняться из-за нарастающей дозы облучения, поэтому измерить их при изготовлении такого реактора невозможно. Т.е. недостатки процесса

изготовления такого корпуса становятся очевидными ТОЛЬКО после того, как продукция начала использоваться.

Во-вторых, часто это экономически не целесообразно. Например, прочностные характеристики сварного шва ОДНОЗНАЧНО можно узнать, ТОЛЬКО испытав его на разрыв, т.е. РАЗРУШИВ сам результат процесса. Аналогичная особенность имеет место, когда необходимо проверить максимальный пробег шин. Ясно, что использовать РАЗРУШАЮЩИЕ приемы для проверки ко ВСЕЙ продукции бессмысленно, ибо тогда от нее ничего не останется.

Указанные особенности «специальных» процессов вызывают повышенный риск проявления несоответствий в продукции именно в ходе ее применения, поскольку однозначно проверить соответствие полученных характеристик изделия требуемым на этапе изготовления НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ возможным. С учетом этой особенности в ИСО 9001 были включены требования, позволяющие снизить указанный риск за счет проведения для таких процессов специальных мероприятий по их ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ валидации.

Этот механизм предусматривает, что для повышения уверенности в положительном результате специального процесса, управление им должно обеспечить:

- вначале МАКСИМАЛЬНО ТОЧНОЕ определение требований к указанным выше факторам (материал, исполнитель и т.д.),
- а НЕПОСРЕДСТВЕННО перед проведением процесса получение официального РАЗРЕШЕНИЯ на выполнение процесса на основе документального ПОДТВЕРЖДЕНИЯ того, что все эти требования соблюдены.

Более того, сами требования для таких процессов необходимо периодически ПЕРЕПРОВЕРЯТЬ, а саму процедуру валидации периодически ПОВТОРЯТЬ с учетом новых знаний и подтверждения их «попадания» в тот интервал значений, который с максимальной вероятностью обеспечивает получение желаемого результата процесса.

Но тогда логика требует, чтобы для специальных процессов такой валидации подвергались ВСЕ или максимально возможное число факторов, которые могут оказать влияние на результат этого процесса. Иначе говоря, предварительную валидацию надо делать для ВСЕХ влияющих на специальный процесс факторов и ВСЕГДА, когда ЭТО ВОЗМОЖНО. Это заключение позволяет понять смысл следующих требований ИСО 9001 из раздела 7.5.2: «Для этих про-

цессов организация должна разработать меры, включающие ТАМ, ГДЕ ЭТО ПРИМЕНИМО: установленные критерии..., одобрение..., применение...». Для нашего же примера важно, что в перечень этих действий входит и «одобрение (признание приемлемости или валидации) ОБОРУДОВАНИЯ».

Теперь можно сформулировать правильное решение рассматриваемой ситуации: предварительная валидация сварочного оборудования МОГЛА компанией не проводится, и это не было бы нарушением ИСО 9001, но только в одном случае — когда это было НЕВОЗМОЖНО сделать.

Если организация МОГЛА, но не провела валидацию сварочного оборудования, это должно быть квалифицировано как несоответствие требованиям пункта 7.5.2.6) ИСО 9001. Если же отсутствие предварительной валидации оборудования привело или с большой вероятностью могло привести к появлению несоответствий в выпускаемой продукции, несоответствие следует признать критическим.

4-37 (К+Э+О). Ситуация а). В разделе 7.6 ИСО 9001 говорится: *«Там, где необходимо обеспечивать действительные (имеющие законную силу) результаты, измерительное оборудование должно быть прокалибровано или поверено...».*

Результаты измерений, выполненных контролером ОТК, конечно должны иметь признаваемую силу, поэтому указанное требование в полной мере применимо к рассматриваемому примеру и не выполнено.

Более того. В данном случае, несмотря на единичный характер выявленного несоответствия, его следует признать критическим.

Обоснованием такого решения служит то, что ПОСЛЕ указанной проверки больше НИКАКИХ контрольных действий не проводится. Поэтому, если несоответствие в продукции «проскочит» через этот контроль из-за недостоверных результатов контроля, то оно ТОЧНО «попадет» к потребителю. При этом риск возникновения такого неприятного для потребителя события на операции окончательного контроля ГОРАЗДО выше, чем при применении неупомянутых средств измерения при контроле промежуточных операций. Конечно, измерения надо ВЕЗДЕ проводить поверенными средствами измерения, но на окончательном контроле применение неупомянутых средств измерений просто НЕДОПУСТИМО.

Ситуации б) и в) аналогичны, поскольку и в разделе 4.5.1 ИСО 14001, и в разделе 4.5.1 OHSAS 18001 требуется, чтобы используемое для мониторинга и измерений оборудование было метрологически пригодным. В обеих ситуациях должно быть зафиксировано несоответствие. А вот тяжесть его будет зависеть от потенциальных последствий ошибочных выводов, сделанных на основе недостоверных измерений. В частности, если по этой причине риск аварий с недопустимым отрицательным воздействием на окружающую среду или нанесением непоправимого ущерба здоровью работающих становится неприемлемым, несоответствие следует признать критическим.

4-38 (К+Э+О). В разделе 8.2.2 ИСО 9001 и аналогичных разделах двух других стандартов (4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001), говоря о целях внутреннего аудита, стандарты устанавливают требования о проведении анализа того, что СМ компании:

1. Соответствует запланированным мероприятиям.
2. Адекватна требованиям соответствующего стандарта, что подразумевает проведение ПОЛНОГО аудита, т.е. анализа соответствия ВСЕМ требованиям во ВСЕХ местах их применения (см. комментарии к ситуации 2-17).
3. Адекватна требованиям, установленным самой компанией, что ТАКЖЕ требует проведения ПОЛНОГО аудита.
4. Результативно внедрена.
5. Поддерживается в актуальном состоянии.

Если же говорить об аудитах, проводимых третьей стороной, то ИХ цели «НЕ ЗАКРЫВАЮТ» всех указанных целей внутренних аудитов. Так, при сертификационных аудитах совсем не преследуются цели №№ 1 и 3, а соответствие требованиям стандарта (цель № 2) проверяется на основе ВЫБОРОЧНОЙ проверки подразделений и (при наблюдательных аудитах) НЕ ВСЕХ требований стандарта. Кроме того, при аудитах третьей стороны заключение по аудиту утверждает орган по сертификации, а организация лишь ИНФОРМИРУЕТСЯ о его содержании.

Таким образом, аудиты третьей стороны НЕ МОГУТ быть признаны за внутренние аудиты. По этой причине организация ВНУТРЕННИЕ аудиты не планировала и не проводила, что является критическим несоответствием требованиям указанных разделов ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001.

4-39 (К+Э+О). В разделах 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 требуется, чтобы в любой момент времени в организации **БЫЛО** лицо, назначенное представителем высшего руководства по СМ, с кругом ответственности и полномочиями, соответствующими требованиям указанных разделов стандартов. В случаях а) и б) это требование выполнено.

В случае в) ситуация неопределенная и требует уточнения. Речь идет о том, что данное лицо должно быть **НАЗНАЧЕНО**, поэтому ответ на эту ситуацию зависит от того, **ИМЕЕТ** ли первый заместитель генерального директора полномочия делать **ТАКИЕ** назначения. Если имеет, несоответствий нет.

Если же не имеет, то указанная передача полномочий и ответственности быть признанной аудиторами не может. В этом случае исполнение директором по качеству обязанностей и реализация им прав уполномоченного по СМ должно быть признано несоответствием требованиям разделов 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 в части того, что эти ответственность и полномочия не были установлены **В УСТАНОВЛЕННОМ** (автор извиняется за вынужденную тавтологию) порядке, предусматривающем совершение этого **УПОЛНОМОЧЕННЫМИ** лицами. Кроме того, ИСО 14001 и OHSAS 18001 в дополнении к ИСО 9001 требуют, чтобы все это было оформлено **ДОКУМЕНТАЛЬНО**. Несоответствие следует признать некритическим.

4-40 (К). Комментарии на эту тему уже сделаны в разборе ситуации 4-30. Их можно только еще раз обобщить следующим образом: цели по улучшению процессов СМК должны ставиться **ВСЕГДА** и перед **КАЖДЫМ** процессом СМК, поскольку их совершенствование должно проходить **ПОСТОЯННО** (или **НЕПРЕРЫВНО**). Ситуация должна быть оценена как некритическое несоответствие требованиям раздела 4.1.e) ИСО 9001.

4-41 (К+Э+О). Во всех трех стандартах (разделы 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001) требуется, чтобы анализ СМ проводился высшим руководством *«через запланированные промежутки времени»*, не уточняя их размеры. Но, в данном случае, аудиторы обязаны обратить внимание и на другие требования.

В первую очередь следует иметь в виду, что проведение анализа должно обеспечивать оценку **АДЕКВАТНОСТИ** и **РЕЗУЛЬТАТИВ-**

НОСТИ СМ, а не только и не столько каких-то отдельных, пусть даже очень важных, элементов СМ. Для последнего можно собираться и проводить обсуждение хоть еженедельно или ежемесячно (что, кстати, обычно и происходит во время проведения «Дней качества» или совещаний по качеству).

Это обстоятельство уже обсуждалось в комментариях к ситуации 2-17, где речь шла о том, что оценку **АДЕКВАТНОСТИ СМ** можно дать только на основе **ПОЛНОГО** внутреннего аудита. Там же отмечалось, что сроки проведения очередного анализа СМ на адекватность должны позволить запланировать и провести такой полный аудит.

Аналогичные соображения относятся и к **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМ**, т.е. способности СМ обеспечить достижение поставленных целей. Гарантированно и точно оценить результативность возможно лишь тогда, когда подошли запланированные сроки достижения этих целей.

Отсюда получается, что сроки проведения анализа СМ на результативность должны коррелировать со сроками достижения целей. Например, если цели поставлены на год, то анализ результативности СМ не целесообразно планировать ежеквартально или через полгода, поскольку к этому времени можно располагать лишь ориентировочной (приблизительной, оценочной) информацией о возможности достижения поставленных целей, т.е. ничего **КОНКРЕТНОГО** о результативности СМ в этих случаях сказать будет невозможно.

Из этого следует, что планирование следующего анализа СМ со стороны высшего руководства **ДОЛЖНО** быть привязано к срокам достижения целей в области качества (по крайней мере, одной цели) и охватывать период проведения, как минимум, одного полного внутреннего аудита СМ.

Если в рассматриваемом примере руководство компании, в дополнение к высказанным соображениям, все это учитывает — несоответствий нет.

Если же установление каждый раз новых сроков проведения анализа СМ не вызывает, в свою очередь, соответствующих изменений в сроках проведения полного внутреннего аудита и сроках достижения целей, то **ЗАРАНЕЕ** понятно, что будущий анализ не позволит провести оценку адекватности и результативности СМ в полном объеме, т.е. не будет соответствовать требованиям раздела 5.6.1. В этом случае действиями аудиторов должно быть следующее:

- Если высказанный механизм только ПЛАНИРУЮТ применять, аудиторам следует высказать рекомендацию о проведении руководством организации дополнительного анализа целесообразности принятого механизма планирования анализов функционирования СМ с учетом высказанных выше соображений.
- Если механизм уже неоднократно применялся, следует проанализировать полноту выполнения требований относительно адекватности и результативности СМ при проведении имевших место анализов. Если из-за указанных выше причин эти анализы были НЕ ПОЛНЫМИ, это следует оценить как не критическое несоответствие требованиям разделов 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001.

4-42 (К). В данной ситуации затронуты два важных аспекта, связанных с аудитом процессов СМК.

Первое. Сам вопрос аудиторов был связан с тем, что в разделе 4.1.в) ИСО 9001 требуется, чтобы организация «установила критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими». При этом стандарт не определяет количество и содержание таких критериев, их должна устанавливать сама организация. Поэтому проблема заключается в том, на основе чего и по отношению к чему должны быть установлены такие критерии?

Стандарт говорит о двух слагаемых:

1. О критериях и методах, необходимых для обеспечения результативного ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ процесса, т.е. для получения запланированных результатов.

2. О критериях и методах, необходимых для результативного УПРАВЛЕНИЯ процессом, т.е. о критериях и методах влияния на ход процесса.

Разберем первое из них.

С одной стороны, искомыми критериями могли бы стать сами ЦЕЛИ процесса. Действительно, если цели измеримы, то их достижение означает результативность процесса, в противном случае следует констатировать, что по окончании процесса цели не достигнуты, т.е. процесс оказался не результативным.

С другой же, цели процесса могут быть использованы лишь для того, чтобы установить или опровергнуть САМ ФАКТ результатив-

ности, но не более того. А стандарт ведь говорит о критериях и методах, необходимых для ОБЕСПЕЧЕНИЯ результативности процесса.

Очевидно, что генеральный директор вопроса аудиторов в этой части НЕ ПОНЯЛ. Само по себе это, конечно, не является несоответствием, однако требует со стороны аудиторов разъяснения, о чем именно они хотели бы получить информацию.

Например, для цели «своевременная поставка», такими критериями могут быть допустимые числа случаев в смену (за сутки, неделю и т.д.):

- задержек сроков выпуска и передачи полуфабрикатов и комплектующих в следующие цеха по сравнению с графиком более чем на 1 час;
- внеплановых простоев оборудования более 1 часа;
- задержек с загрузкой и отправкой вагонов с продукцией и т.д.

Для цели «продукция должна точно соответствовать требованиям потребителя» такими критериями могут быть допустимые числа случаев в смену (за сутки, неделю и т.д.):

- нарушений технологической дисциплины;
- корректировок графиков планово-предупредительного обслуживания основного оборудования;
- корректировок графика переосвидетельствования специальных процессов;
- несоответствий, появляющихся при хранении продукции на складе;
- разрешений на отклонения и т.д.

Соблюдение подобных критериев минимизирует риск недостижения поставленных целей, т.е. риск нерезультативного осуществления процесса.

Теперь поговорим о втором слагаемом – о критериях и методах, необходимых для результативного управления процессом.

Здесь, на самом деле, все очень просто, ибо речь идет о критериях и методах, связанных с управлением деятельностью по «преобразованию входа в выход». А они разрабатываются технологами и описываются в технологических документах. Их перечень, в общем, определяется спецификой технологии, но примеры хорошо знакомы и понятны:

- Примеры методов: увеличение/уменьшение усилий, концентраций, силы тока, температуры, частоты и т.д.
- Примеры критериев: допустимые пределы значений тех же усилий, концентраций, силы тока, температуры, частоты и т.д.

В рассматриваемом примере эти критерии и методы, скорее всего, были установлены. Но владелец процесса ошибочно считал, что речь идет совсем о других критериях.

На возможность подобной «терминологической» коллизии обращает внимание *Группа по практике аудиторства ИСО 9001* в Руководстве «Понимание процессного подхода» от 14.10.04:

Концепция процессного подхода должна настолько хорошо пониматься аудитором, чтобы они не ограничивались лишь терминологией, имеющейся в стандарте, ибо аудируемые организации могут использовать свою собственную «внутрифирменную» терминологию.

Но если и после уточнений терминов организация не сможет представить указанных критериев и методов, это должно быть квалифицировано как несоответствие, а поскольку процесс ОДИН — как критическое несоответствие.

Второе. Отвечая на вопрос аудиторов, генеральный директор фактически заявил, что перед процессом поставлена ЕЩЕ одна цель: «достижение установленного размера прибыли». Но она ОФИЦИАЛЬНО не объявлена и не зафиксирована в качестве таковой.

В такой ситуации аудиторам следует предложить владельцу процесса провести корректировку целей: либо заменить цели из карты процесса на ту, которую директор назвал устно, либо их объединить.

Возвращаясь к первому обстоятельству, отметим, что применительно к цели, связанной с получением прибыли, также не сложно разработать соответствующие критерии, обеспечивающие результативность процесса по отношению к получаемой прибыли. Ими могут, например, быть допустимые затраты:

- на брак, переделку;
- на гарантийное обслуживание;
- на вынужденные простои из-за несвоевременной закупки материалов;
- на вынужденные простои из-за некачественного ремонта оборудования;
- на оплату сверхлимитных выбросов и сбросов загрязняющих веществ из-за несоблюдения технологии и т.д.

4-43 (К+Э+О). Подробно ознакомьтесь с позицией автора по этому вопросу можно в приложении 10. К ней следует добавить лишь, что приведенные там рассуждения В ПОЛНОЙ МЕРЕ относятся и к экологическому менеджменту, и к менеджменту ОЗиОБТ.

С учетом этого правильными ответами и для СМК, и для СЭМ и для СМОЗиОБТ являются действия под №№ 3, 5, 11, 25 (при условии, что ранее срывов сроков сдачи отчетов не было) и 33. Ничего определенного нельзя сказать о примере № 16, который тоже в некоторых случаях может представлять собой предупреждающее действие, если, например, это изменение проводится на основе анализа контрольных карт. Все остальные действия к ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИМ не относятся.

Примечание. Если следовать БУКВАЛЬНО определению предупреждающих действий, данному в ИСО 9000:2005 (п. 3.6.4), а именно:

Предупреждающее действие — действие для устранения причины потенциального несоответствия или другой нежелательной потенциально возможной ситуации,

то автор, строго говоря, в приложении 10 отнес к предупреждающим действиям лишь те, которые соответствуют ПЕРВОЙ части определения — связанные с «устранением причины потенциального НЕСООТВЕТСТВИЯ».

Если же к предупреждающим действиям относить также «действия по устранению причины НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЙ потенциально возможной СИТУАЦИИ», то здесь из числа «ошибок», приведенных в статье надо исключить ошибки первого вида. Приведенные там примеры направлены на устранение причин именно «нежелательных потенциально возможных ситуаций». Все же остальные оценки автора остаются в силе, даже после применения ПОЛНОГО определения, данного ИСО 9000:2005.

4-44 (К+Э+О). Конечно, теоретически такая ситуация вполне может иметь место. Поэтому в самом факте отсутствия несоответствий, выявленных в ходе внутреннего аудита, никакого несоответствия требованиям указанных стандартов нет, ибо никаких требований на этот счет в них не содержится.

Рекомендация. Приведенный пример взят из реальной практики. Но в этом аудите аудиторы не просто приняли данный факт к сведению. Они постарались разобраться в его причинах. При более детальном анализе было установлено, что директор предприятия на совещании по

качеству как-то объявил: «У кого во время внутреннего аудита будут найдены несоответствия, считайте, что 25% премии у вас уже нет».

С учетом этого «правила» все руководители подразделений во время внутренних аудитов фактически стали просто «договариваться» с аудиторами о том, что они обязательно устранят выявленные несоответствия и предпримут результативные корректирующие действия, но чтобы это не попало в официальный отчет как выявленное несоответствие. Когда аудиторы поговорили об этом откровенно с директором, он изменил свое решение на другое, действительно правильное. Он заявил, что теперь он будет лишать 25% премии лишь тех, кто не выполнит своевременно корректирующие мероприятия и не добьется их результативности.

Поэтому все нетипичные факты, подобные тому, что приведен в данном примере, должны вызывать у аудиторов дополнительный интерес и настраивать на поиск истинных причин подобных явлений.

4-45 (К+Э). Вначале следует отметить, что рассматриваемый на заседании Совета по качеству вопрос действительно относится к СМК, поскольку обеспечение безопасности труда является социальным фактором производственной среды и поэтому попадает под действие раздела 6.4 ИСО 9001.

Кроме того, этот раздел стандарта требует, чтобы организация «осуществляла менеджмент производственной среды». Если воспользоваться терминологией ИСО 9000:2005, то ИСО 9001 требует, чтобы в организации ОСУЩЕСТВЛЯЛАСЬ скоординированная деятельность по управлению организацией применительно к ОЗиОБТ.

Что касается ИСО 14001, то в разделе 4.3.3 содержится требование о том, что «организация должна... претворять в жизнь программу достижения своих экологических целей..., а также обеспечивать ее актуализацию».

Как видно из обоих примеров, и в случае а), и в случае б) соответствующая деятельность осуществляется не в полном объеме. Это должно быть оценено как несоответствие требованиям раздела 6.4 ИСО 9001 и 4.3.3 ИСО 14001 соответственно, тяжесть которого должна зависеть от тяжести последствий (включая потенциальные последствия) того, что соответствующие пункты плана не были выполнены.

4-46 (К). Требования к планированию развития СМК содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001. Чтобы стало понятно, почему в данном случае они не выполнены (а это будет правильным ответом на данную задачу), вначале надо уточнить, что следует понимать под «планированием развития СМК».

Контекстный анализ смысла требований ИСО 9001 в этом разделе позволяет утверждать: «планирование СМК» означает

- а) планирование **ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ** СМК (т.е. планирования мероприятий для обеспечения функционирования тех механизмов, которые имеются в **ДЕЙСТВУЮЩЕЙ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ** СМК) и
- б) планирование **РАЗВИТИЯ** СМК (т.е. планирование мероприятий, **ИЗМЕНЯЮЩИХ В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ** действующую в настоящее время СМК).

Отметим для интереса, что в **ГОСТ Р ИСО 9001-2001** официальный перевод на русский язык этого места выглядит следующим образом: «Планирование создания, **ПОДДЕРЖАНИЯ** и **УЛУЧШЕНИЯ** системы менеджмента качества».

Чтобы лучше понять разницу между этими двумя видами планирования, рассмотрим приведенный пример. Руководство компании поставило цель: расширить за год ассортимент на 10%. Для реализации задуманного надо:

- дать задание разработчикам, которые разработают новые изделия в **РАМКАХ** раздела 7.3 действующей системы;
- дать после этого задание технологам, которые разработают нужные технологии в **РАМКАХ** раздела 7.1;
- дать задания снабженцам, которые закупят нужные материалы и оборудование в **РАМКАХ** раздела 7.4;
- дать задание отделу кадров, который обеспечит набор и/или подготовку необходимого персонала в **РАМКАХ** раздела 6.2;
- дать задание соответствующим службам, которые обеспечат создание необходимой инфраструктуры в **РАМКАХ** раздела 6.3;
- аналогичные задания дать также финансистам (раздел 6.1), ОТК (раздел 8.2.4), метрологам (раздел 7.6) и т.д.

Таким образом, видно, что для достижения поставленной цели в уже **СУЩЕСТВУЮЩЕЙ** СМК **НИЧЕГО** менять не нужно.

Со стороны дело выглядит совсем просто: в **СУЩЕСТВУЮЩУЮ** систему, в которой ее элементы уже действуют упорядоченным обра-

зом и взаимодействуют между собой, «запустили» очередной «вход», она его должна «переработать» и выдать на «выходе» расширенный на 10% ассортимент. При этом ВСЁ в этой системе должно «отрабатывать» в ШТАТНОМ режиме. А перечисленные выше задания в своей сумме являлись, фактически, «планом действий по достижению поставленной цели в области качества».

Короче говоря, рассмотренная цель (так уж оказалось!) для своей реализации требует планирования ЛИШЬ соответствующего ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СМК, и совсем не требует какого-то планирования в смысле РАЗВИТИЯ СМК. Поэтому и получается, что приведенный руководством компании пример не о том, о чем спрашивали аудиторы – не о развитии СМК.

Отметим также, что планирование функционирования СМК – в общем-то, обычное дело, ибо деятельность созданных элементов СМК осуществляется через соответствующие элементы имеющейся организационной структуры, для которой и проводится разработка годовых (квартальных, месячных, суточных, сменных) планов и потребностей в технических, человеческих, финансовых, информационных и других ресурсах.

Другое дело, когда цель такова, что для ее достижения НАДО ИЗМЕНЯТЬ что-то в существующей СМК: то ли сами элементы, то ли связи между ними, то ли вообще структуру СМК. Например, компания ранее не отвечала за проектирование продукции, и поэтому не применяла требования раздела 7.3, а сейчас поставила перед собой цель: «В течение года освоить проектирование изделий типа ХХХ». Для этого, естественно, надо МЕНЯТЬ систему: вводить в нее новый элемент, отвечающий за проектирование и разработку.

Или компания поставила цель: «Снизить удельные затраты, связанные с несоответствиями, на 10%». Для этого необходимо вводить в СМК новый элемент, отвечающий за учет и анализ этих затрат, т.е. опять ИЗМЕНИТЬ систему, расширить ее. Это лишь два примера того, за счет чего может РАЗВИВАТЬСЯ СМК.

Теперь попытаемся обозначить эти направления более четко. Развитие (точнее следовало бы говорить «изменение») СМК имеет место в следующих случаях:

- а) В системе меняется ЧИСЛО ее взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов: к ним добавляются новые и/или исключаются ранее действующие.

- б) В системе меняются ХАРАКТЕР И СОДЕРЖАНИЕ ее элементов: меняются процедуры, правила, распределение ответственности.
- в) В системе меняются СВЯЗИ, ХАРАКТЕР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ между элементами: элементы объединяются или делятся, между ними перераспределяется деятельность.

Конечно, изменения СМК могут происходить как в каждом из указанных направлений, так и в сочетании их между собой.

Теперь, когда мы определили, в чем заключается ИЗМЕНЕНИЕ или РАЗВИТИЕ системы, можно обсудить проблему выбора направлений такого развития.

Понятно, что говорить о планировании развития СМК нельзя, если не ставить перед собой определенных целей. Просто изменять СМК как самоцель – бессмысленно. Что же тогда может служить ориентиром для выбора целей? Давайте обратимся к разделу 5.4.2.а) ИСО 9001, где требуется, чтобы осуществлялось планирование СМК «в целях выполнения требований раздела 4.1 и достижения целей в области качества».

Раздел 4.1, в свою очередь, содержит две категории требований: первая касается требований «создать, документально оформить, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно повышать результативность СМК», вторая – процессов СМК.

Все это можно использовать для целеполагания в интересах планирования развития СМК. Итак, целями развития СМК могут быть:

- распространить систему на другие виды бизнес-деятельности, ранее не охваченные СМК;
- распространить систему на подразделения, ранее не охваченные СМК;
- распространить на систему требования ИСО 9001, ранее не применявшиеся;
- включить в систему элементы других систем менеджмента, превратив ее в комплексную систему (менеджмент экономики качества, менеджмент экологии, менеджмент охраны здоровья и обеспечения безопасности труда, менеджмент социальной ответственности, менеджмент рисков, менеджмент знаний, менеджмент инноваций и т.д.);
- перевести в категорию процессов СМК еще N видов деятельности;

- повысить результативность определенных видов деятельности, являющихся элементами системы: планирования, маркетинга, оценки удовлетворенности потребителей, внутренней коммуникации, внутренних аудитов, закупки, проектирования и других;
- внести изменения в систему, необходимые для достижения поставленных целей в области качества;
- повысить результативность СМК.

Что касается последнего варианта, то здесь важно понимать, в чем именно заключается «постоянное повышение результативности СМК». Мнение автора по этому вопросу изложено в приложении 9.

Отметим также, что, в связи с обязанностью организаций планировать и внедрять изменения в СМК, ИСО 9001 обращает внимание на то, чтобы при этом не допускалась утрата целостности СМК (требования раздела 5.4.2.6).

Итак: приведенный пример не относится к планированию развития СМК. Если не будут приведены другие примеры, отвечающие этому требованию, должно быть зафиксировано несоответствие, при этом критическое.

4-47 (К+Э+О). К данному примеру в полной мере применимы комментарии к ситуации 4-41. Видно, что в приведенном случае проведение анализа СМ со стороны высшего руководства в том объеме, в котором это требует разделы 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001, а именно, с обоснованной оценкой адекватности и результативности СМ, можно проводить лишь раз в два года.

Это означает, что на момент аудита НИ ОДНОГО анализа СМ со стороны руководства в том объеме, который требует любой из стандартов, не было. Это должно быть оценено как некритическое несоответствие.

4-48 (К+Э+О). Все три стандарта (в разделе 5.4.1 ИСО 9001, разделе 4.3.3 ИСО 14001 и 4.3.3 OHSAS 18001) требуют, чтобы цели были установлены «для **СООТВЕТСТВУЮЩИХ функциональных структур и уровней внутри организации**», т.е. изначально не обязательно для всех. Поэтому в САМОМ факте отсутствия целей у некоторых подразделений никакого несоответствия нет.

Примечание. Отметим, что НЕ ВСЕ соответствующие национальные стандарты содержат такое же требование. В отличие от

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 14001-2007 стандарт ГОСТ Р 12.0.006-2002 (раздел 4.3.3), являющийся, как сказано в его предисловии, гармонизированным с OHSAS 18001, требует, чтобы организация устанавливала и поддерживала документально оформленные цели и задачи по охране труда «для КАЖДОГО подразделения и уровня управления организации».

Другое дело, что аудиторам следует обратить внимание на ту часть требований, где подчеркивается, что цели перед СООТВЕТСТВУЮЩИМИ функциональными структурами и уровнями управления ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОСТАВЛЕНЫ. И если в число таких «СООТВЕТСТВУЮЩИХ» попали указанные в примере подразделения, перед которыми никаких целей не поставили, это должно быть расценено как несоответствие требованиям указанных разделов. Если таких случаев много, несоответствие должно быть оценено как критическое.

Подробнее позицию автора по этим вопросам можно узнать из приложения 7.

4-49 (К). Для правильной оценки ситуации, на нее следует посмотреть с двух сторон.

С *одной стороны*, в разделе 7.4.1 ИСО 9001 требуется, чтобы организация оценивала и ВЫБИРАЛА поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Поэтому логично предположить, что когда организация собирается проводить какую-то «оценку» поставщиков, то делает это для того, чтобы выбрать среди них надежных или допущенных, и затем, как правило, иметь дело только с ними.

С *другой стороны*, следует задать себе вопрос: а ВСЕГДА ли среди потенциальных поставщиков ОБЯЗАТЕЛЬНО будут приемлемые (надежные, допущенные)? Разумным ответом здесь будет — нет, не всегда. Ибо это зависит от двух факторов.

Во-первых, для оценки поставщиков организация должна установить какие-то критерии или требования. Они могут быть достаточно серьезными или, как говорят, «барьеры могут быть высокими» — и это, наверное, правильно. Но тогда следует ожидать, что очень высокую планку смогут преодолеть далеко не все потенциальные поставщики. Предвидя это, организации очень часто в таком случае сами делают определенные «по послабления», вводя дополнительные ранги поставщиков: «отличный», «хороший», «удовлетворительный», «не-

надежный» и, наконец, только после всего этого длинного перечня, — «не допущенный» или «неприемлемый». Но, обратите внимание, в приведенной градации квалификация поставщика как «ненадежный» **ВСЕ РАВНО В ПРИНЦИПЕ** означает «допущенный», «разрешенный».

Поэтому аудиторам в данном случае следует уточнить, что именно означает статус «ненадежный поставщик»: это в ПРИНЦИПЕ НЕПРИЕМЛЕМЫЙ поставщик, с которым НИКОГДА нельзя иметь дело (кроме случаев, описанных ниже), или это поставщик, доверие к которому организация испытывает несколько меньше, чем к некоторым другим допущенным поставщикам, но он в ПРИНЦИПЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДОПУЩЕННЫМ.

Во-вторых, даже если организация сделает оценки и проранжирует для себя потенциальных поставщиков, это совсем не означает, что в реальной жизни ей удастся договориться о поставках продукции именно от желаемых поставщиков. Те поставщики, которые организации «милее всего», могут по тем или иным причинам просто ОТКАЗАТЬСЯ от такой поставки (не хватает мощностей из-за планового капитального ремонта, пришел более выгодный альтернативный заказ, наличие своих критериев предпочтения, «политические» обстоятельства и т.п.).

Что в таком случае делать организации? Конечно, она будет вынуждена спускаться по своему списку, переходя ко всё менее и менее надежным поставщикам, пока, наконец, не найдет с каким-то из них согласия по вопросу о поставках. И этот «согласный на контракт» поставщик вполне может быть из категории «ненадежных». Более того, он может даже быть из категории «недопущенных». Но что же делать, если НИКТО другой не согласился осуществить необходимые поставки?

Таким образом, в зависимости от конкретной ситуации, вполне допустимо, что организация будет иметь в качестве партнера по поставкам «ненадежного» поставщика. Другое дело, что это должно быть **ОБОСНОВАНО**, а затем **САНКЦИОНИРОВАНО** тем, кто в организации отвечает за деятельность, регулируемую разделом 7.4 ИСО 9001 (особенно, в случае привлечения «недопущенных» поставщиков).

Если же в организации правилами выбора поставщика **ЗАПРЕЩЕНО** заключать контракты на поставку с поставщиком более низкого ранга при **СОГЛАСИИ** исполнить заказ кем-то из поставщи-

ков более высокого ранга, и это имело место, то это должно быть оценено как несоответствие. Его тяжесть зависит от того, как часто это происходит и какие последствия вызвали такие решения, т.е. при особых обстоятельствах это несоответствие может быть признано критическим.

4-50 (К+Э+О). Ранее уже обсуждались особенности планирования внутренних аудитов (см. комментарии к ситуации 4-41). Поэтому правильный ответ такой.

Если организации за прошедший год **НЕ ТРЕБОВАЛОСЬ** проведения **ПОЛНОГО** аудита СМК, то никаких несоответствий нет.

Если же такой аудит был **НЕОБХОДИМ** (например, для подготовки к анализу СМК со стороны высшего руководства или в соответствии с отдельными решениями), то это не критическое несоответствие требованиям разделов 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001.

Примечание. Объем вопросов по ИСО 9001, ответы на которые **НЕВОЗМОЖНО** получить без **ПРЯМОГО** интервью генерального директора, указан в комментариях к ситуации 1-24. Для ИСО 14001 и OHSAS 18001 они аналогичны.

4-51 (К). В разделе 7.6 ИСО 9001 требуется, чтобы с устройствами для мониторинга и измерений обращались особым образом, но требование это распространяется **ЛИШЬ** на те устройства, которые используются для получения результатов, «имеющих законную силу», т.е. для получения **ПРИЗНАВАЕМЫХ** результатов.

Из логики примера следует, что значение точной длины заготовка **НЕ ТРЕБУЕТ** своей фиксации, т.к. **НЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ** для принятия каких-либо решений. Да это и понятно: если даже заготовка окажется короче требуемого размера, то на следующей операции ее просто не смогут использовать, т.е. **БРАКА ПРОДУКЦИИ** по **ЭТОЙ** причине быть не может, будут только экономические потери. По этой причине **НИ НА ОДНО** из указанных средств измерения (линейка, штангенциркуль, образец), применяемых **НА ЭТОМ** участке для **УКАЗАННЫХ** измерений указанные требования раздела 7.6 не распространяются.

Другое дело, что здесь надо учесть все особенности каждой конкретной ситуации, чтобы дать правильное решение, а оно таково:

- В случае а), б-1) и в) никаких несоответствий по вышеуказанным причинам нет.
- В случае б-2) может иметь место несоответствие, заключающееся в том, что возможно применение неуповенного штангенциркуля на других участках работы, где результаты полученных с его помощью измерений должны иметь законную (признаваемую) силу. Если это так, то тяжесть несоответствия зависит от возможных последствий применения неуповенного штангенциркуля (см. комментарии к ситуации 4-37).

4-52 (К+Э+О). Разделы 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 требуют, чтобы ответственность и полномочия *«были определены и доведены до сведения соответствующего персонала»*. Ключ к решению приведенной задачи лежит в ответе на вопрос: до КАКОГО персонала и в КАКОМ ОБЪЕМЕ должны быть доведены сведения об ответственности и полномочиях КАЖДОГО работника?

Чтобы любая организация могла функционировать как управляемая структура, в ней должна быть установлена ПОДЧИНЕННОСТЬ. Принятые решения (команды) должны НА ЗАКОННЫХ основаниях передаваться сверху вниз, а информация о результатах или проблемах также НА ЗАКОННЫХ основаниях запрашиваться и передаваться снизу вверх. С учетом этого понятно, что такой механизм не может функционировать, если НЕ СВЯЗАТЬ между собой разные уровни управления (исполнения) отношениями «право-обязанность». А происходит это на каждом рабочем месте путем двух каналов связи.

Во-первых, у КАЖДОГО сотрудника есть НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ начальник по КАЖДОМУ осуществляемому им виду деятельности (и он может быть ТОЛЬКО одним, в отличие от возможности существования нескольких ПРЯМЫХ начальников). Поэтому КАЖДЫЙ сотрудник ДОЛЖЕН знать, КОМУ именно он подчиняется по КАЖДОМУ виду закрепленной за ним деятельности, ЧЬИ распоряжения и команды он ОБЯЗАН выполнять. Отсюда следует, что ему должны быть ИЗВЕСТНЫ ПОЛНОМОЧИЯ ВСЕХ его НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ руководителей в отношении СЕБЯ.

Во-вторых, сотруднику могут быть предоставлены права НЕПОСРЕДСТВЕННО руководить определенными видами деятельности ДРУГИХ работников. Но тогда этот сотрудник, как руководитель, ДОЛЖЕН знать ОБЛАСТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ и ПОЛ-

НОМОЧИЯ непосредственно подчиненных ему работников в той сфере, где ему предоставлено право быть НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ.

Исходя из этого, следует:

- ЛЮБОЕ должностное лицо ДОЛЖНО знать, КТО и в КАКОМ ОБЪЕМЕ имеет право им НЕПОСРЕДСТВЕННО РУКОВОДИТЬ. Следовательно, эти сведения ДОЛЖНЫ быть до него ДОВЕДЕНЫ.
- ЛЮБОЕ должностное лицо ДОЛЖНО знать, каковы ОТВЕТСТВЕННОСТЬ и ПОЛНОМОЧИЯ ТЕХ, в отношении кого ему предоставлено право быть НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ руководителем в той или иной области. Следовательно, и эти сведения также ДОЛЖНЫ быть до него доведены.

С учетом этого становится ясно, что приведенный пример свидетельствует о наличии несоответствий требованиям указанных разделов стандартов. До мастеров НЕ ДОВЕЛИ те ПОЛНОМОЧИЯ, которыми наделены в отношении их соответствующие заместители начальника цеха, а до заместителей начальника НЕ ДОВЕЛИ объем ОТВЕТСТВЕННОСТИ и ПОЛНОМОЧИЙ мастеров в той части, в которой они НЕПОСРЕДСТВЕННО подчинены каждому из указанных заместителей.

4-53 (К). Если ответственность за конструирование лежит на компании и контрактом с потребителем не предусмотрено согласование с ним изменений указанного вида, то никаких несоответствий нет. Данный пример является лишь подтверждением, что в данной организации выполняются требования раздела 7.3.7 в части соблюдения установленного порядка внесения изменений в конструкцию.

Если компания по контракту была ОБЯЗАНА согласовать это изменение (даже если оно фактически НЕ ВЛИЯЕТ на соответствие продукции установленным требованиям), то здесь налицо несоответствия:

- требованиям раздела 5.2 (организация не обеспечила, чтобы требования потребителя в отношении нового материала были определены и выполнены);
- требованиям раздела 7.2.1.а) (организация не установила требования потребителя в отношении нового материала);
- требованиям раздела 7.2.3.б) (компания не информировала потребителя об изменениях в ходе выполнении его заказа).

4-54 (К). В разделе 4.1.в) и 4.1.д) ИСО 9001 требуется, чтобы были УСТАНОВЛЕНЫ критерии, необходимые для оценки результативности процессов СМК, и чтобы ОСУЩЕСТВЛЯЛСЯ мониторинг и измерение этих процессов.

В данном примере во всех трех случаях налицо свидетельства того, что указанные требования выполнены.

Что касается анализа полученных результатов, в т.ч. данных о вроде бы имеющих место тенденциях, то здесь представленной информации недостаточно, чтобы сделать какое-либо заключение, как владельцам процесса, так и аудиторам.

4-55 (К). Ключевым фактором в данном примере является то, что анализируемая операция является КОНТРОЛЬНОЙ. Поэтому:

В случае а) имеется несоответствие требованиям пункта 7.1.в): не установлены критерии приемки продукции.

В случае б-1) должны быть применены требования 8.2.4, которые выполнены.

В случае б-2) должны быть применены требования 8.2.4, которые не выполнены: для контроля применены не те критерии.

Степень тяжести несоответствия определяется значимостью последствий неточной настройки изготавливаемых изделий.

Примечание. В случае б-2) кажется, что не выполнены также требования и других разделов ИСО 9001, в частности:

- раздела 4.2.3.г) – ведь одной из причин этого могло быть отсутствие указанного документа непосредственно на рабочем месте наладчика;
- раздела 6.2.1 – ведь получается, что исполнитель не был должным образом подготовлен к выполнению этой операции.

В общем случае это ошибочная точка зрения, поскольку для принятия решения о несоответствии

- в первом случае (раздел 4.2.3.г) требуется, чтобы существовало ранее принятое решение о нахождении данного нормативного документа непосредственно на рабочем месте наладчика. Если такого решения не было, то никакого нарушения здесь нет. Другое дело, если такое решение действительно имело место, но из информации по примеру этого не видно;
- во втором случае (раздел 6.2.1) требуется, чтобы данного наладчика не ознакомили с данным документом, тогда как он утверждает обратное. Другое дело, что может выявиться от-

существование ОФИЦИАЛЬНОГО подтверждения ознакомления его с документом (например, в виде подписи), которое требуется по процедуре ознакомления с документами. Но это также надо исследовать дополнительно.

4-56 (К). Требования к информации по закупкам содержатся в разделе 7.4.2 ИСО 9001. Но здесь следует выделить две проблемы.

Первая: ДОСТАТОЧНО ли получаемой отделом закупок информации для ОДНОЗНАЧНОГО оформления официальных закупочных документов.

Вторая: правильно ли оформляет отдел закупок документы на приобретение припоя.

Что касается второй проблемы, то в рассматриваемом примере на этот счет никакой информации не содержится.

В отношении же первой проблемы правильное решение следующее.

Из текста примера следует, что закупки припоя совершаются РЕГУЛЯРНО и что закупается при этом ВСЕГДА ОДИН вид припоя. В этих условиях с большой вероятностью можно предполагать, что отделу закупок известны точные характеристики этого материала, необходимые для оформления документации на САМУ закупку. Поэтому здесь аудиторам следует признать, что никакой проблемы нет и перейти к исследованию других вопросов.

4-57 (К+Э+О). Вопрос о содержании ИЗМЕНЕНИЙ СМ обсуждался в комментариях к ситуации 4-46. С учетом соображений, высказанных там, к изменениям СМ не относятся варианты б), в), г), ж), и) и м). Соответственно, правильными ответами следует считать варианты а), д), е), з) к) и л).

4-58 (К). В разделе 7.5.3 ИСО 9001 сказано, что организация должна идентифицировать статус продукции по отношению к требованиям, касающимся мониторинга измерений. При этом способ идентификации остается на усмотрение самой организации.

Из примера следует, что забракованная продукция была идентифицирована именно как несоответствующая, и сделано было это ОДНОЗНАЧНО. Другое дело, что при этом использовались средства идентификации, не соответствующие установленным в организации. Таким образом, можно констатировать: требования ИСО 9001 в

части идентификации статуса контроля выполнены, несоответствий требованиям раздела 7.5.3 ИСО 9001 нет. СОБСТВЕННЫЕ же требования организации выполнены частично, на что аудиторы должны обратить внимание руководства организации.

4-59 (К+Э+О). В разделах 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001 требуется, чтобы процедуры управления соответствующими записями обеспечивали их нахождение. В контекстном же смысле этого требования речь идет не только о том, что записи должны быть «находимыми». Это должно происходить ДОСТАТОЧНО быстро. Необходимая же быстрота определяется интервалам времени, в течение которого еще может отсутствовать решение, основывающееся на соответствующей записи, после чего непринятие решения или принятие неправильного решения из-за отсутствия необходимой записи может иметь неприемлемые последствия (для качества и/или экологии и/или ОЗиОБТ).

С учетом этого, очевидно приемлемыми для положительной оценки вариантами можно считать лишь а) и г).

В случаях б) и в) следует признать, что нахождение записей затруднено, однако для принятия окончательного решения необходимо дополнительно выяснить приемлемый временной интервал поиска каждой из записей. Если они превышены, должно быть зарегистрировано несоответствие, тяжесть которого определяется значимостью последствий задержки.

Рекомендация. Для реализации требований стандартов о «нахождении записей», целесообразно:

- в перечнях установленных записей указывать места их накопления и/или хранения;
- для особо важных (с указанной выше точки зрения) записей устанавливать дополнительно несколько мест накопления и/или хранения копий этих записей, облегчающих их нахождение и доступ.

4-60 (К). Для однозначной оценки примера не хватает следующей информации: были ли поставлены перед конструкторским отделом конкретные цели по совершенствованию изделий, а также были ли разработаны и как реализуются мероприятия по их достижению.

Если перед конструкторским подразделением такие цели были поставлены, а затем на их основе составлены и реализуются меро-

приятия по их достижению, то в самом приведенном факте никаких несоответствий нет. Необычность же описанного состояния может быть вызвана объективными причинами, например, проектирование может занимать длительный период (изделия сложные), или изменения в конструкции такие серьезные, что было решено выпускать не извещения на изменения, а новую конструкторскую документацию.

Если указанные цели конструкторскому отделу не были поставлены – это несоответствие требованиям раздела 5.4.1 (см. также комментарии к ситуации 4-48).

Если цели конструкторскому отделу были поставлены, но не разработаны, и не реализуются мероприятия по их достижению – это несоответствие требованиям раздела 5.4.2.а).

4-61 (К). Методическая корректность и настойчивость организаций в достижении результативности корректирующих мероприятий – очень важный фактор в обеспечении постоянного улучшения деятельности любой организации. Поэтому аудиторам следует обращать особое внимание на то, как в СМК функционирует механизм корректирующих действий.

Если после реализации корректирующих действий дефектность не исчезла (в данном случае не так важно, в какую именно сторону произошли ее изменения – в лучшую или худшую), то это означает, что эти действия не устранили полностью причины появления дефекта. Следовательно, поиски должны быть продолжены, что и сделала организация в случае 2). В этой ситуации механизм корректирующих действий продолжает работать, поиски причин продолжаются, и для всех трех вариантов с рекламациями это полностью соответствует требованиям раздела 8.5.2.

Теперь проанализируем случай 1).

Если число рекламаций не уменьшается, а даже возрастает, то усилия по поиску причин нельзя прекращать. Поэтому и для варианта б), и для варианта в) следует зафиксировать несоответствие требованиям раздела 8.5.2, поскольку дефект имеет достаточно важное значение для потребителя, а организация не пытается определить и устранить его причину, хотя очевидно, что первое решение является нерезультативным, ибо уровень дефектности сохраняется и даже возрастает. Отметим, что если бы последствия дефекта приводили к повышению опасности для потребителя, это несоответствие следо-

вало бы квалифицировать как критическое. В данном же конкретном случае несоответствие можно считать некритическим.

Если число рекламаций систематически снижается, что соответствует варианту а), то это свидетельствует о том, что «вектор» выработанного и реализованного решения направлен в правильную сторону. Другое дело, что для принятия окончательного решения о результативности этого решения прошедшего времени (т.е. собранной статистики) может быть мало. В этом случае никаких несоответствий требованиям раздела 8.5.2 нет.

4-62 (К+Э+О). Во всех указанных разделах стандартов имеется требование о том, что документы должны сохраняться в состоянии, «*позволяющем их легко идентифицировать*». Чтобы определить, в какой мере соблюдается это требование, необходимо четко определить, что означает «идентификация» документа.

Идентифицировать документ – значит, используя некие особые обозначения и текстовые сообщения, так «пометить» документ, чтобы по этим признакам, не читая непосредственно сам документ, можно было легко (т.е. быстро и точно) определить:

- его категорию (т.е. что это за документ: положение, СТП, инструкция, регламент и т.д.);
- его учетный номер в системе учета документов;
- тематику или направленность его основного содержания, т.е. что в этом документе определено;
- номер редакции (ревизии, издания и т.п.);
- дату издания и ввода в действие.

С учетом этого, единственным примером, содержащим все идентифицирующие признаки документа, является вариант г). Все остальные варианты содержат отдельные идентификационные признаки, но не в полной мере.

4-63 (К+Э+О). Во время аудита третьей стороны анализу подлежат только те виды деятельности, которые входят в заявленную организацией область сертификации. По этой причине ЛЮБЫЕ несоответствия, относящиеся к ДРУГОЙ области деятельности организации и выявленные в ходе аудита ПОПУТНО, никакого ПРЯМОГО влияния на результаты аудита иметь не могут.

Вместе с тем:

- а) подобные факты должны послужить основанием для команды аудиторов обратить особое внимание на анализ выполнения соответствующих требований ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 в ПРОВЕРЯЕМОЙ (ЗАЯВЛЕННОЙ) области применения СМ;
- б) аудиторам следует обратить внимание руководства организации на все подобные факты, выявленные в ходе аудита.

4-64 (К). В разделе 8.2.4 ИСО 9001 установлено, что «*свидетельства соответствия продукции критериям приемки должны ФИКСИРОВАТЬСЯ и сохраняться*». Вместе с тем, стандарт не устанавливает, ГДЕ именно должна фиксироваться такая информация. Поэтому вполне реально, что она регистрируется не в СОПРОВОДИТЕЛЬНЫХ, а в каких-то других документах. Т.е. в сопроводительных документах на продукцию такая реквизитная позиция может и отсутствовать.

Аудиторы должны уточнить это обстоятельство и, при необходимости, продолжить анализ выполнения указанных требований в других местах. Если наличия указанных свидетельств соответствие организация доказать не сможет, это должно быть оценено как критическое несоответствие, поскольку данная практика не гарантирует передачу потребителю продукции, отвечающей его требованиям.

4-65 (К+Э+О). К данной ситуации применим целый ряд требований указанных стандартов:

- высшее руководство должно довести до сведения сотрудников организации важность выполнения требований потребителя, равно как и законодательных и нормативных требований (раздел 5.1.а) ИСО 9001);
- высшее руководство должно довести до сведения сотрудников политику в области качества (раздел 5.3.г) ИСО 9001, 4.2.е) ИСО 14001, 4.2.е) OHSAS 18001);
- для любого сотрудника должны быть определены и доведены его ответственность и полномочия (раздел 5.5.1 ИСО 9001), а применительно к СЭМ и СМОЗиОБТ – они должны быть оформлены документально (разделы 4.4.1 ИСО 14001, 4.4.1 OHSAS 18001);
- сотрудники должны быть осведомлены о требованиях потребителя (раздел 5.5.2.в) ИСО 9001);

- сотрудники должны участвовать в процессах внутренней коммуникации, в т.ч. по вопросам результативности СМК (раздел 5.5.3 ИСО 9001), по вопросам экологических аспектов и СЭМ (раздел 4.3.3 ИСО 14001), а также по вопросам рисков в области ОЗиОБТ и СМОЗиОБТ (раздел 4.3.3 OHSAS 18001);
- сотрудники должны быть компетентными на основе соответствующего образования, ПОДГОТОВКИ, навыков и опыта (разделы 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001, 4.4.2 OHSAS 18001);
- сотрудники должны быть осведомлены о целом ряде аспектов своей деятельности (разделы 6.2.2.г) ИСО 9001, 4.2.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001);
- сотрудники должны быть информированы о возможности их участия в деятельности по ОЗиОБТ, включая информацию о том, кто является их полномочным представителем по вопросам ОЗиОБТ (раздел 4.4.3.2 OHSAS 18001).

Все это, как следует из ситуации, можно сделать лишь при наличии службы переводчиков, выполняющих в данном случае роль поддерживающей (обеспечивающей) службы (кроме прочего, это значит, что такая служба должна войти в область распространения СМ).

Итак: если иностранным работникам все вышесказанное разъяснено с помощью переводчиков и служба переводов обеспечивает возможность оперативного общения иностранцев с другими работниками — все в порядке.

Если выясняется, что:

- хотя бы один иностранный сотрудник из-за языкового барьера не осведомлен (полностью или частично) по вышеуказанным вопросам, это должно быть основанием для регистрации несоответствия соответствующим требованиям стандартов (в той же мере, как это имело бы место в случае с русскоговорящим сотрудником);
- служба переводов НЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ необходимой оперативности перевода в случае возникновения какой-то нестандартной ситуации, должно быть зафиксировано несоответствие требованиям раздела 6.3 ИСО 9001.

В зависимости от последствий (имевших место или потенциальных) такие несоответствия могут быть оценены как критические.

4-66 (К+Э+О). Требования к управлению средствами мониторинга и измерений содержатся в разделах 7.6 ИСО 9001, 4.5.1 ИСО 14001 и 4.5.1 OHSAS 18001.

Вместе с тем, следует понимать, что измерительное оборудование ДОЛЖНО быть прокалибровано или верифицировано ЛИШЬ в том случае, когда нужно проводить установленные ИЗМЕРЕНИЯ, т.е. действия, результаты которых используются для принятия РЕШЕНИЙ, и по этой причине такие результаты должны иметь действительность. Другими словами, должно быть обеспечено ДОВЕРИЕ к получаемым результатам ИЗМЕРЕНИЙ (в ИСО 9001 сказано, что для таких случаев «необходимо обеспечивать действительные (имеющие законную силу) результаты» измерений).

Если в данном цехе ни одно из выявленных неповеренных (непрокалиброванных) средств измерения НЕ ИСПОЛЬЗОВАЛОСЬ для получения указанных выше результатов, то по отношению к ним требования об обязательной поверке (калибровке) не действуют, СКОЛЬКО БЫ таких средств измерения ни было, пусть даже 30% и более.

Если среди них есть хотя бы одно средство измерения, которое было использовано для получения признаваемых результатов, должно быть зафиксировано несоответствие, тяжесть которого зависит от тяжести имевших место или возможных последствий использования недостоверных результатов измерений.

4-67 (К+Э+О). Требования, касающиеся ведения указанных в ситуации записей, содержатся в разделах 8.2.4 и 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.1 и 4.5.4 ИСО 14001, а также 4.5.1 и 4.5.4 OHSAS 18001.

Напечатанные бланки протоколов СООТВЕТСТВУЮТ утвержденным формам записей, поэтому ВСЕ включенные в них реквизитные позиции НЕОБХОДИМО заполнять. Это значит, что в указанных протоколах отсутствовала какая-то ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ информация, что должно быть расценено как несоответствие требованиям указанных выше разделов ИСО 9001 (в случае а), ИСО 14001 (в случае б) и OHSAS 18001 (в случае в).

Если при этом окажется, что все это имело место потому, что человека, временно замещающего штатного работника, не проинструктировали о порядке ведения записей (т.е. НЕ ПОДГОТОВИЛИ в полной мере для выполнения работ), следует оформить еще одно

несоответствие – по разделам 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001 соответственно.

Тяжесть несоответствий определяется тяжестью последствий (имевших место или возможных), вызываемых отсутствием установленной информации.

4-68 (К+Э+О). Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001 и нарушены ВО ВСЕХ случаях. Вопрос заключается в том, как оценить тяжесть этих несоответствий, которая зависит:

- а) от тяжести возможных последствий неправильного выполнения соответствующих действий;
- б) частоты выявленных несоответствий.

С учетом этого не критическое несоответствие можно зафиксировать лишь в ситуации а)-1). Во всех других ситуациях должны быть зафиксированы критические несоответствия. Более того. Проверка их устранения не может быть выполнена заочно. Для этого потребуется проведение дополнительного аудита.

4-69 (К). К данной ситуации имеют отношение требования разделов 8.2.4 и 4.2.4 ИСО 9001.

Из описания следует, что организация ОБЕСПЕЧИЛА фиксацию свидетельства соответствия продукции критериям приемки в указанном журнале цеха № 1 и в этой записи указано лицо, санкционировавшее выпуск этой продукции. Поэтому В ПРИНЦИПЕ требования раздела 8.2.4 выполнены.

Другое дело, что в организации УСТАНОВЛЕНО, что указанная запись должна вестись ДВУКРАТНО: и в журнале цеха № 1, и в «Ведомости технического осмотра» продукции. А поскольку вторая запись осуществлена не в полном объеме, это является не критическим несоответствием требованиям раздела 4.2.4.

4-70 (К+Э+О). К данной ситуации относятся требования разделов 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001 в части обеспечения наличия соответствующих версий применимых документов в местах их использования.

Несмотря на то, что данный руководитель, даже будучи САМ владельцем процесса и соответствующим уполномоченным, не знал или забыл, где именно находится нужный документ, ДЕЙСТВУЮ-

ЩИЙ порядок управления документами, а именно, с помощью секретаря (даже если этот порядок не описан документально), позволяет своевременно найти нужный документ. Поэтому никаких нарушений указанных требований нет.

4-71 (К). Во-первых, отметим, что к данному случаю относятся требования не раздела 8.2.4, а 7.4.3 ИСО 9001, где требуется, чтобы организация «установила и осуществляла контроль или другие виды деятельности, необходимые для обеспечения закупленной продукции установленным требованиям к закупке», и оно выполнено.

При этом организация САМОСТОЯТЕЛЬНО, хотя это не является требованием ИСО 9001, установила КАКИЕ записи при этом должны вестись, и это требование тоже выполнено (раздел 4.2.4 ИСО 9001).

Примечание. Ситуация с управлением записями, касающимися ВЫХОДНОГО контроля, более сложная (см. ситуацию 6-84).

4-72 (К+Э+О). К данной ситуации относятся требования разделов 4.2.3 и 6.2.1 ИСО 9001, разделов 4.4.5 и 4.4.2 ИСО 14001, а также разделов 4.4.5 и 4.4.2 OHSAS 18001, которые затрагивают два вопроса.

Вопрос первый. Как оценить то, что у мастера ОТСУТСТВУЕТ УЧТЕННЫЙ в установленном порядке экземпляр книги, содержащей нормативные документы? Другими словами, нет ли здесь нарушения требования пунктов 4.2.3.г) ИСО 9001 и аналогичных им требования ИСО 14001 и OHSAS 18001 о том, чтобы было обеспечено «наличие соответствующих версий применимых документов в местах их использования»?

Ответа на этот вопрос зависит от того, УСТАНОВИЛА ли организация, что один из экземпляров указанных «Правил», УЧТЕННЫЙ в организации в установленном порядке, должен находиться ИМЕННО в ДАННОМ месте – у мастера.

Что организация поступит именно так совсем не очевидно. Если, например, организация имеет в своей собственности ТОЛЬКО один экземпляр подобных «Правил», то, скорее всего, она будет хранить его в каком-то месте ОБЩЕГО пользования – например, в техническом отделе или в технической библиотеке. Именно так очень часто и бывает. Ну и что? Главное, чтобы соответствующий персонал был

ОЗНАКОМЛЕН с «Правилами» (т.е. был ПОДГОТОВЛЕН) и знал, ГДЕ их, при необходимости, можно взять.

Итак: если УСТАНОВЛЕННЫМ порядком НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО наличие УЧТЕННОГО экземпляра «Правил» у мастера, то его отсутствие само по себе никаким несоответствием не является. Другое дело, если такое правило есть, а у мастера НЕТ учтенного экземпляра и он пользуется ТОЛЬКО своим личным. Тогда это не критическое несоответствие требованиям раздела 4.2.3.г) ИСО 9001 и аналогичных им требованиям ИСО 14001 и OHSAS 18001.

Вопрос второй. Гарантирует ли существующий подход к использованию мастером личного экземпляра «Правил», что он ознакомлен с их актуальной версией, т.е. ИМЕЕТ необходимую подготовку в соответствующих вопросах для качественного выполнения своих обязанностей? Другими словами, выполняются ли при таком подходе требования раздела 6.2.1 ИСО 9001 и аналогичные требования ИСО 14001 и OHSAS 18001?

Если это документ, являющийся личной собственностью исполнителя (например, периодическое издание с официальной публикацией нормативного документа или специальное издание нормативного документа), то его актуальность обеспечена, если:

1. ПРИ ПОКУПКЕ данный экземпляр содержал в себе ДЕЙСТВУЮЩУЮ на тот момент версию данного документа и
2. действует механизм, ГАРАНТИРУЮЩИЙ своевременное доведение до пользователя этого экземпляра документа ВСЕХ изменений в нем.

В получении ответов на эти вопросы и их анализе и заключается, собственно, поиск правильных решений на описанные в ситуации случаи.

В случае а) мастеру ТОЧНО ИЗВЕСТНО, что изменений в документе не вносилось, т.е. механизм, обеспечивающий информирование мастера об изменениях (в том числе и об ОТСУТСТВИИ изменений) действует. Это значит, что мастер пользуется АКТУАЛЬНЫМИ «Правилами» и, значит, ПОДГОТОВЛЕН по этим вопросам ДОЛЖНЫМ образом. При этом не важен сам механизм, с помощью которого он получает такую информацию. Если у аудиторов есть сомнения в достоверности высказанного утверждения, они, естественно, могут это проверить путем сравнения личного экземпляра мастера с учтенным экземпляром. Поэтому в случае а) никаких несо-

ответствий требованиям раздела 6.2.1 ИСО 9001 и аналогичных им требований ИСО 14001 и OHSAS 18001 нет.

Случай б) в принципе ничем не отличается от случая а): мастеру известны все изменения, внесенные в имеющийся у него документ. Механизм доведения до сведения мастера изменений в «Правилах» действует, и он также использует ТОЛЬКО актуальные «Правила». В этом случае никаких нарушений требований раздела 6.2.1 ИСО 9001 и аналогичных им требований ИСО 14001 и OHSAS 18001 также нет.

В случае в) очевидно, что механизм доведения до исполнителя изменений в документе либо отсутствует, либо не работает. А подобное состояние дел НЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ того, чтобы мастер работал по АКТУАЛЬНЫМ правилам, т.е. чтобы он был ПОДГОТОВЛЕН в полном объеме для качественного выполнения своей работы. А это означает несоответствие требованиям раздела 6.2.1 и аналогичных им требований ИСО 14001 и OHSAS 18001, тяжесть которого зависит от возможных последствий несоблюдения требований актуальных «Правил».

4-73 (К). При рассмотрении данной ситуации следует исходить из того, что при проведении сертификации СМК аудиторам НЕОБХОДИМО И ДОСТАТОЧНО проверить функционирование СМК ТОЛЬКО в заявленной области сертификации и ее соответствие требованиям ТОЛЬКО стандарта ИСО 9001.

Включение в «рамки СМК» какой-то другой деятельности и расширение, при необходимости, на эту другую деятельность требований каких-то разделов ИСО 9001 не запрещено, но является СОБСТВЕННЫМ решением организации. Более того идеология стандартов ИСО серии 9000 «подталкивает» организации на такие действия, считая, что это поможет более качественно осуществлять менеджмент организации в целом.

Вместе с тем надо понимать, что регулирование организацией деятельности в таких «дополнительных» направлениях, если даже при этом используются какие-то положения ИСО 9001, осуществляется за счет установления ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ требований, ВЫХОДЯЩИХ за рамки объекта, по отношению к которому проводится сертификация и соответствие КОТОРОГО требованиям ИСО 9001 проверяется во время аудита. С учетом этих замечаний можно теперь обсудить данную ситуацию.

В случае а) процесс «XXX» НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО отношения к той области бизнес-деятельности, которую запросила проаудитировать организация. Поэтому он НИКАК не может повлиять на результаты аудита. Выявленные несоответствия (мы оставляем пока за рамками дискуссии вопрос о том, ПОЧЕМУ аудиторы вообще СТАЛИ анализировать ЭТОТ и другие приведенные в примерах процессы) следует, конечно, довести до сведения организации, но не более того.

В случае б) организация ДОБРОВОЛЬНО распространила механизмы менеджмента качества, содержащиеся в модели стандарта ИСО 9001, на деятельность по работе с пенсионерами, и САМОСТОЯТЕЛЬНО ввела ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ требования к СВОЙ сертифицируемой СМК, касающиеся управления этой деятельностью. Но выполнение или невыполнение каких-то ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ требований к деятельности, НЕ ЯВЛЯЮЩЕЙСЯ деятельностью по МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА при получении стали, НЕ МОЖЕТ НИКАКИМ ОБРАЗОМ влиять на оценку соответствия требованиям ИСО 9001, поскольку организация запросила провести такую оценку ТОЛЬКО по отношению к деятельности по ПРОИЗВОДСТВУ СТАЛИ.

Случай в) АБСОЛЮТНО АНАЛОГИЧЕН случаю б). Здесь налицо расширение рамок СМК за счет включения в нее механизмов управления деятельностью по охране окружающей среды, СОПУТСТВУЮЩЕЙ деятельности по производству стали, и установления ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ требований, относящихся к ЭТОМУ СОПУТСТВУЮЩЕМУ виду деятельности. Но эта деятельность не попала в запрос на сертификацию, поэтому соответствие или несоответствие этой деятельности ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ требованиям САМОЙ организации НИКАК не должно отразиться на результатах аудита ТОЙ области деятельности, которую запросила проверить организация.

В случае г) речь идет об экономике, «связанной» с качеством, и поэтому КАЖЕТСЯ, что здесь должны быть применены требования раздела 6.1 ИСО 9001. Другими словами, может показаться, что процесс «Управление экономикой качества» относится не к какой-то ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ деятельности, а является НЕОБХОДИМОЙ деятельностью в ходе производства стали, поскольку, КАК КАЖЕТСЯ, этот процесс связан именно с теми ресурсами (в частности, с финансовыми ресурсами), о которых говорится в разделе 6.1.

На самом деле все оказывается не так, если точно определить, что понимается сегодня под «управлением экономикой качества» и насколько это связано с тем, что требует стандарт в разделе 6.1, а именно: «Организация должна ОПРЕДЕЛИТЬ и ПРЕДОСТАВИТЬ ресурсы, необходимые ...».

Для разработки, внедрения СМК, поддержания ее в рабочем состоянии и постоянного повышения ее РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ нужно разрабатывать и реализовывать разные мероприятия, что требует выделения соответствующих ресурсов. Ресурсы должны быть ОПРЕДЕЛЕНЫ на стадии планирования этих мероприятий и ПРЕДОСТАВЛЕНЫ на стадии их выполнения. Если говорить именно о финансовых ресурсах, то существуют хорошо известные механизмы планирования необходимых средств и их последующего выделения – например, бюджетирование.

Совершенно аналогично поступит предприятие, чтобы запланировать, а потом выделить ресурсы (в т.ч. финансовые) для производства продукции, соответствующей требованиям потребителя.

Отметим, что первое обстоятельство вместе со вторым являются продолжением требований раздела 6.1, которые начали цитироваться выше.

Теперь зададим вопрос: «Можно ли сказать, что в ТАКОМ планировании и выделении финансовых ресурсов И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ «управление экономикой качества»?»

Смотрите: раздел 6.1 отвечает за то, чтобы организация выделила ресурсы в таком объеме, которые позволяют обеспечить РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ своей СМК и своей бизнес-деятельности. В сумме это, в конечном счете, означает обеспечение выполнения требований потребителя по качеству, количеству и срокам поставки заказанной продукции. И ВСЕ! За большее раздел 6.1 НЕ ОТВЕЧАЕТ!

Управление же экономикой качества нацелено на то, чтобы повысить ЭФФЕКТИВНОСТЬ производства. Оно нацелено на применение УЧЕТА и УПРАВЛЕНИЯ различными видами затрат, связанных с качеством, с тем, чтобы СНИЗИТЬ СЕБЕСТОИМОСТЬ выпускаемой продукции. При этом подразумевается, что РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ производства продукции УЖЕ ОБЕСПЕЧЕНА.

В этом смысле «управление экономикой качества» ТАКЖЕ является ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ видом деятельности, ВЫХОДЯЩИМ за рамки требований ИСО 9001 – подобно тому, как дополнительными видами деятельности являются управление работой с пенсио-

нерами или деятельность по охране окружающей среды. Еще одним подтверждением этого является то, что экономические аспекты менеджмента качества не попали какой-то самостоятельной позицией в общий свод требований ИСО 9001, а являются предметом РЕКОМЕНДАЦИЙ, содержащихся в ИСО 9004:2000. И это не случайно.

Механизмы «определения и предоставления» ресурсов в соответствии с требованиями раздела 6.1 отвечают (среди других требований) за то, чтобы был доволен ПОТРЕБИТЕЛЬ. Механизмы «управления экономикой качества» нацелены на то, чтобы был доволен еще и ИЗГОТОВИТЕЛЬ.

Что должно быть вначале? Что ОБЯЗАТЕЛЬНО должна обеспечивать СМК, отвечающая требованиям ИСО 9001: первое или второе?

Конечно же, первое – РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ по отношению к требованиям потребителя. ИСО 9001, если можно так сказать, «не интересуется» нормой прибыли, которую организация получает при выполнении заказа потребителя. Сертифицированная СМК «демонстрирует способность постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителей и соответствующим нормативным требованиям» – так заявлено в разделе 1.1 ИСО 9001. Но не больше!

Если организацию ИНТЕРЕСУЕТ норма прибыли и она хочет этот показатель улучшить, она должна сверх требований ИСО 9001 ДОПОЛНИТЕЛЬНО начать заниматься «экономикой качества», искать резервы, сокращать излишние расходы, оптимизировать СОВОКУПНОСТЬ различных видов затрат, позволяющие сделать свое производство более ЭФФЕКТИВНЫМ при достигнутой и обеспеченной РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ.

С учетом вышесказанного автор утверждает: случай г) НИЧЕМ не отличается от случаев б) и в). Следовательно, невыполнение требований раздела 4.1 по отношению к процессу «Управление экономикой качества» НИКАК не влияет на результаты сертификации. Осталось проанализировать *случай д)*.

В нем речь идет об охране труда при производстве стали, т.е. вроде бы о применении требований раздела 6.4 ИСО 9001. Организация решила, что эту деятельность целесообразно перевести в разряд процессов, необходимых СМК. Что и сделала. Но, как и в предыдущих случаях, включенная в этот процесс деятельность НЕ ВХОДИТ в сертифицируемую область деятельности. (см. комментарий к ситуации 4-8).

Примечание. Если при подготовке аудита в присланной документации не очень четко описаны границы области применения СМК, то их можно уточнить. Если в ходе аудита выяснится, что в план ошибочно включен анализ деятельности, являющейся ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ и выходящей за рамки области применения СМК, план необходимо откорректировать, а именно: такие виды деятельности из числа анализируемых необходимо ИСКЛЮЧИТЬ.

Это примечание в равной степени относится и к самой аудитуемой организации: при анализе полученного плана аудита следует указывать команде аудиторов на неправомотность включения в план таких видов деятельности, которые ВЫХОДЯТ за рамки заявленной для сертификации области действия СМК, и требовать исключения их из плана аудита.

4-74 (К). Перед тем, как представить свое мнение о ситуации, необходимо отметить, что в данной компании пользуются неоткорректированной версией ГОСТ Р ИСО 9001-2001, поскольку 01.10.2003 в этот текст (в том числе и в содержание раздела 8.2.1) Госстандартом России было внесено изменение № 1. Оно исправляет, мягко говоря, технически некорректную фразу из первоначальной редакции этого стандарта, которую и цитируют авторы обращения. Для сравнения приведем эту же фразу из трех других текстов: из принятого Международной организацией по стандартизации текста ИСО 9001 на английском языке, из текста ГОСТ Р ИСО 9001-2001 с изменением № 1 и из перевода, сделанного автором:

ISO 9001:2000 (E):

As one of the measurements of the performance of the quality management system, the organization shall monitor information relating to customer perception as to whether the organization has met customer requirements.

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (с изм. № 1):

Организация должна проводить мониторинг информации, касающийся восприятия потребителем выполнения организацией его требований, как одного из способов измерения работы системы менеджмента качества.

Перевод автора:

В качестве одного из способов измерения того, как функционирует система менеджмента качества, организация должна проводить мониторинг информации, относящейся к восприятию потребителем того, выполнила ли организация его требования.

В дальнейшем при проведении анализа автор будет использовать оригинальный английский вариант стандарта или свой перевод.

Представляется, что описанная ситуация содержит в себе два вопроса:

1. Должно или не должно изучение удовлетворенности потребителей основываться на контрактных требованиях?

2. Являются ли представленные компанией данные достаточным доказательством выполнения требований раздела 8.2.1 ИСО 9001?

Для того, чтобы ответить на первый вопрос, следует отметить, что контракт – **ЕДИНСТВЕННЫЙ** документ, **ОФИЦИАЛЬНО** формулирующий требования заказчика. Все, что сформулировано им вне рамок контракта, может быть рассмотрено **ТОЛЬКО КАК ПОЖЕЛАНИЯ**. Из этого следует, что при изучении мнения потребителей о том, насколько выполнены их **ТРЕБОВАНИЯ**, речь **ОБЯЗАНА** идти о **КОНТРАКТНЫХ** требованиях. Поэтому здесь аудитор методически не прав.

Что касается ответа на второй вопрос, то, к сожалению, из описания ситуации не ясно, **КАКАЯ ИМЕННО** информация была представлена аудитору. Источниками такой информации могут быть:

- а) Данные приемочного/выходного контроля соответствия продукции требованиям заказчика, сформулированным в контракте. К ним могут быть добавлены результаты проверки других контрактных требований: к упаковке, срокам поставки (доставки), монтажу, вводу в эксплуатацию и т.д. Здесь определяющим является то обстоятельство, что всё это – **СОБСТВЕННЫЕ** данные компании. По этой причине ни сбор указанной информации, ни ее мониторинг **НЕ ЯВЛЯЮТСЯ** доказательством выполнения требований раздела 8.2.1, ибо в этом разделе говорится о мониторинге информации, относящейся к **ВОСПРИЯТИЮ ПОТРЕБИТЕЛЕМ** того, выполнила ли организация его требования. Мнение же самой организации здесь ничего не доказывает.
- б) Данные, получаемые от **САМИХ ЗАКАЗЧИКОВ** относительно степени их удовлетворенности выполнением их требований (заметьте: речь в принципе идет о **ВСЕХ** требованиях, зафиксированных в контракте). В этом случае представленные аудитору данные **ЯВЛЯЮТСЯ** доказательством того, что требования данного раздела стандарта выполнены. Более того, если информация, получаемая от заказчиков, действительно

касается их оценки того, насколько выполнены именно контрактные требования, то сбор и анализ такой информации является **ПРЯМЫМ** доказательством выполнения требований раздела 8.2.1 ИСО 9001.

Заключение. Изучение степени удовлетворенности потребителей должно как минимум основываться на оценке потребителями выполнения контрактных требований. Более того, проведенные потребителями и ставшие предметом мониторинга со стороны компании оценки выполнения **КОНТРАКТНЫХ** требований являются не только **НЕОБХОДИМЫМ**, но и **ДОСТАТОЧНЫМ** условием для интерпретации этой информации как доказательства выполнения требований раздела 8.2.1 ИСО 9001.

Что же касается собственно выполнения требований раздела 8.2.1 ИСО 9001, то в случае а) представленные аудитору данные не могут служить доказательством выполнения этих требований. В случае б) представленные данные действительно являются достаточным доказательством выполнения требований раздела 8.2.1.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 5.

4-75 (К). Применяемые образцы используются для проведения сравнительных **ИЗМЕРЕНИЙ**, результаты которых должны иметь **ЗАКОННУЮ** (признаваемую) силу. Поэтому к данной ситуации относятся требования третьего абзаца раздела 7.6 ИСО 9001, которые говорят, в том числе, о необходимости защиты измерительного оборудования от потерь его метрологической пригодности при **ХРАНЕНИИ**.

Если в описанной ситуации загрязнение образцов (наличие пыли, масляных пятен и т.п.) **МОЖЕТ ПРИВЕСТИ** или **УЖЕ ПРИВЕЛО** к невозможности применения этих образцов по назначению, т.е. к потере их метрологической пригодности, это должно оцениваться как несоответствие, притом критическое из-за его массовости.

4-76 (К). Если воспользоваться определением ИСО 9000, что такое запись, а именно:

Запись – документ, излагающий достигнутые результаты или представляющий свидетельства осуществленной деятельности,

то, строго говоря, **ЛЮБОЙ** документ можно отнести к записи, ибо он **ИЗЛАГАЕТ** результаты деятельности по его созданию и **ПРЕ-**

ДОСТАВЛЯЕТ СВИДЕТЕЛЬСТВА, что такая деятельность была осуществлена.

Вместе с тем, понятно, что это – лишь лингвистический казус.

«Документ-запись» и «документ-не запись» имеют очень простое и легко запоминающееся отличие: «документ-запись» В ПРИНЦИПЕ нельзя исправлять (если только содержащаяся в нем информация не была ошибочной), тогда как в «документ-не запись» В ПРИНЦИПЕ изменения можно вносить.

Если, например, токарь измерил и записал диаметр заготовки, он НЕ МОЖЕТ завтра исправить полученное значение, если только оно не было ошибочной (неважно по каким причинам). Если в протоколе собрания записано принятое решение, оно не может быть на следующий день переписано – это будет фальсификацией. Для изменения решения нужно провести новое собрание. Все это – примеры «документов-записей».

Если же в организации выпущен приказ, план работ, документированная процедура, список ответственных лиц и т.п. документы, их можно будет завтра изменить, дополнить и даже отменить (запись о диаметре заготовки ОТМЕНИТЬ нельзя!). Подобного рода документы носят, обычно, ПРЕДПИСЫВАЮЩИЙ характер, а предписания могут быть изменены.

С учетом этого разъяснения становится понятным, что в рассматриваемых примерах к записям однозначно можно отнести только пример в).

Вместе с тем, если в случае а) и б) были показаны не просто план работы и расписание, а документы под названием «План работы кафедры» и «Расписание занятий», содержащие (и предусматривающие это изначально) реквизитные позиции для отметок о том, как этот план и расписание выполняются, это тоже будет пример записей – но не «плана работ», а «записей о выполнении плана работ», не «расписания», а «записей о соблюдении расписания». В противном случае эти документы записями не являются.

4-77 (К). Представленная ситуация В ТОЧНОСТИ повторяет ситуацию 4-46, только привязанную к вузу. Исходя из комментариев к 4-46, представленных выше, следует, что приведенный пример не относится к планированию развития СМК, что требуется в соответствии с разделом 5.4.2 ИСО 9001. Если не будут приведены другие

примеры, отвечающие этому требованию, должно быть зафиксировано несоответствие, при этом критическое.

4-78 (К+Э+О). Весь вопрос упирается в СОДЕРЖАНИЕ упомянутой процедуры. Если в ней предусмотрен анализ «*продолжающейся пригодности, адекватности и результативности*», установлены формы и определен порядок ведения и сохранения «*записей об анализе со стороны руководства*», а также определен порядок «*обеспечения доступности результатов анализа для распространения и консультирования*» (а процедура, как сказано, выполняется), то приведенных свидетельств достаточно.

Если в ходе анализа не проводился анализ пригодности, адекватности и результативности СМ, не велась запись об анализе, а результаты анализа недоступны для распространения и консультирования, это должно быть зафиксировано как несоответствие разделам 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001. В отношении записей, а также анализа пригодности, адекватности и результативности несоответствия должны быть признаны критическими.

4-79 (Э). К данной ситуации применимы следующие требования ИСО 14001:

- Экологическая политика должна «создавать ОСНОВУ для установления и анализа экологических целей и задач» (раздел 4.2).
- Экологические цели и задачи, где это возможно, «должны быть измеримыми и СОГЛАСОВАННЫМИ с экологической политикой» (раздел 4.3.3).

Если первое положение в данной организации в части экономии энергоресурсов реализовано (соответствующая цитата из экологической политики ПОЗВОЛЯЕТ «служить основой для установления целей» по экономии энергоресурсов), то для оценки выполнения второго положения имеющейся информации недостаточно.

Если в этой организации **ВООБЩЕ** ни перед одним подразделением или функциональной структурой не поставлены цели, относящиеся к экономии энергоресурсов, это должно быть расценено как несоответствие требованиям раздела 4.3.3.

Если же такие цели поставлены, но перед какими-то другими подразделениями, то никакого несоответствия нет, ибо организация САМА устанавливает те **СООТВЕТСТВУЮЩИЕ** подразделения и

функциональные структуры, перед которыми она решила поставить цели экономии энергоресурсов. Другое дело, что аудиторам целесообразно ПОНЯТЬ логику выбора соответствующих подразделений и, если с их точки зрения, эта логика несовершенна или противоречива, указать на это организации.

4-80 (К+Э+О). Учитывая специфику участка, обеспечение работоспособности данной установки должно быть предметом заботы при осуществлении и менеджмента качества (разделы 6.3 и 6.4 ИСО 9001), и экологического менеджмента (раздел 4.4.6 ИСО 14001), и менеджмента в области ОЗиОБТ (раздел 4.4.6. OHSAS 18001). Одним из механизмов, минимизирующих риск отказа или снижения результативности функционирования указанной установки, является соблюдение установленных интервалов ее планово-предупредительного обслуживания, что в двух случаях было нарушено.

В данной ситуации для выработки обоснованного заключения аудиторам следует проанализировать: предпринимались ли в связи с этим какие-то действия по минимизации дополнительных рисков.

Если при превышении установленного интервала на участке каждый раз были проанализированы дополнительные риски и, при необходимости, приняты меры по минимизации дополнительного риска внепланового СНИЖЕНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ установки (например: увеличена частота контроля результативности фильтрации, уменьшен интервал замены фильтров), никакого несоответствия никакому из указанных требований трех стандартов нет. Повышенный же риск АВАРИЙНОГО выхода из строя установки здесь можно не учитывать, поскольку он НЕ ПРИВЕДЕТ к столь же аварийному негативному воздействию на окружающую среду и на персонал участка: при неработающей установке покрасочные работы просто ДОЛЖНЫ БЫТЬ прекращены.

Если никаких действий по оценке дополнительных рисков и принятию решения о целесообразности или нецелесообразности их минимизации не предпринималось, это должно быть оценено как несоответствие требованиям разделов 6.4 ИСО 9001, 4.4.6 ИСО 14001 и 4.4.6 OHSAS 18001.

Примечание. Как видно, при анализе ситуации совсем не бралась в рассмотрение степень **ОБОСНОВАННОСТИ** переноса сроков. В данном случае это действительно было не важно, но лишь ПОТОМУ, что **СПЕЦИФИКА** установки **ПОЗВОЛЯЕТ**

- а) Выработать РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ меры противодействия возникающим дополнительным рискам Понижения работоспособности установки.
- б) ИСКЛЮЧИТЬ из рассмотрения риски, связанные с ее АВАРИЙНЫМ выходом из строя.

Но такая «благоприятная» ситуация возможна не во всех случаях. В других понижение работоспособности или выход из строя соответствующего оборудования может привести к крайне неблагоприятному исходу для качества и/или экологии и/или ОЗиОБТ. Чтобы учесть это, следует воспользоваться следующей рекомендацией.

Рекомендация. В графиках планово-предупредительного обслуживания оборудования особым образом выделить оборудование, (а) влияющее на качество, (б) связанное со значительными экологическими аспектами и (в) связанное со значительными рисками для ОЗиОБТ, и принять решение:

1. ЛЮБОЙ перенос сроков планово-предупредительного обслуживания ЭТОГО оборудования должен происходить ТОЛЬКО по согласованию со службой качества и/или с экологической службой и/или со службой охраны труда и техники безопасности.
2. Во всех случаях такого переноса должны быть оценены дополнительные риски и, при необходимости, разработаны и реализованы адекватные меры противодействия их возможному влиянию на качество, охрану окружающей среды и охрану труда. Это, кстати, является ПРЯМЫМ требованием раздела 4.4.6 OHSAS 18001.

4-81 (Э+О). Наличие значимых экологических аспектов и рисков для ОЗиОБТ при обращении скупаемой продукцией, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, должно учитываться САМОЙ организацией при разработке внутренних правил обращения с такой продукцией. Но об этом в анализируемой ситуации ничего не говорится.

Что касается поставщиков продукции со значительными экологическими аспектами и рисками для ОЗиОБТ, то следует иметь в виду, что способы управления ими достаточно ограничены, хотя и возможны. Такая возможность появляется и становится целесообразной, если:

- при проведении выбора среди допущенных (с точки зрения качества) поставщиков есть дополнительная альтернатива, связанная с РАЗНОЙ степенью значимости экологических аспектов и рисков для ОЗиОБТ, сопутствующих одной и той

же продукции, но поставляемой разными поставщиками. Например, одни поставщики поставляют опасное химическое вещество (скажем кислоту) в стеклянной таре, другие – в пластмассовой. Тогда при прочих равных условиях отдел снабжения должен отдать при выборе поставщика предпочтение тому из них, у кого эти факторы менее значимы;

- сама опасная продукция может выпускаться одним и тем же допущенным поставщиком в виде, которому сопутствуют экологические аспекты и риски для ОЗиОБТ разной величины, как, например, в приведенном выше примере с кислотой. Тогда при прочих равных условиях отдел снабжения тоже должен при закупке отдать предпочтение продукции в том виде, у которого эти факторы наименьшие;
- организация сама видит возможность снижения значимости экологических аспектов и рисков для ОЗиОБТ в закупаемой продукции, за счет определенных организационно-технических мероприятий, которые должен осуществить поставщик (например освоение фасовки кислоты не в стеклянную, а в пластмассовую тару). Тогда эти требования могут быть включены в качестве обязательных при заключении договора поставки.

Конечно, даже при наличии указанных возможностей сам отдел снабжения в общем случае по всей опасной продукции принять решение не может и НЕ ДОЛЖЕН. Это должны сделать технологи вместе с экологической службой и службой ОЗиОБТ на основании информации о поставщиках и выпускаемой ими продукции, представленной им отделом снабжения. Результатом этого анализа должно быть разработанное для отдела снабжения РУКОВОДСТВО относительно его действий в отношении КАЖДОЙ опасной продукции.

В рассматриваемой ситуации технологи ограничили свои действия передачей самого перечня опасной продукции в отдел снабжения, не сопроводив его соответствующими указаниями. Из этого следует, что указанный выше анализ в организации НЕ ПРОВЕДЕН. А это означает, что:

- а) требования раздела 4.4.6 ИСО 14001 относительно необходимости «разработки, внедрения и поддержания в актуальном состоянии процедур, относящихся к идентифицированным значительным экологическим аспектам товаров и услуг, используемых организацией» в части, касающейся управления закупка-

ми и включения в договора на закупку соответствующих требований, а также

- б) требования раздела 4.4.6 ОHSAS 18001 относительно необходимости внедрения и поддержания в актуальном состоянии «средств и методов управления, относящихся к закупленным товарам, оборудованию и услугам» в той же вышеуказанной части

НЕ ВЫПОЛНЕНА, что должно быть квалифицировано как несоответствие указанным требованиям.

Если же вернуться к описанным действиям самого отдела снабжения, то в них никаких несоответствий нет, поскольку НИКАКИХ указаний об изменении сложившейся ранее практики закупок отдел не получил, поэтому действует, как действовал до этого.

4-82 (К+Э+О). Проще всего, естественно, ответить на вопрос о соблюдении требований ОHSAS 18001. К данной ситуации относятся требования раздела 4.4.6, которые не выполнены и в случае а), и в случае б). Степень несоответствия зависит от частоты встретившихся несоответствий и тяжести имевших место или потенциальных последствий нарушений.

Что касается связи описанных примеров с требованиями ИСО 9001 и ИСО 14001, то мы не будем повторять здесь комментарии, сделанные при разборе ситуации 4-8. С учетом их ни одна из этих ситуаций НЕ ИМЕЕТ отношения к СМК и СЭМ, поэтому не содержит в себе НИКАКОГО несоответствия этим стандартам.

4-83 (Э). Ситуация обращает внимание на некоторые важные особенности управления записями.

С одной стороны, исходя из практического опыта, с почти 100% вероятностью можно сказать, что первичные результаты анализов в самой аналитической лаборатории сохраняются. Т.е. в месте ПОЯВЛЕНИЯ необходимой информации ОБЕСПЕЧЕНО ее накопление и хранение. Поэтому ведение или не ведение указанного журнала, вроде бы, никак не влияет на возможность получения такой информации – ее всегда можно взять в аналитической лаборатории.

Вместе с тем, следует понимать, что записи ведутся не как самоцель, а для использования в качестве ОСНОВЫ для принятия соответствующих РЕШЕНИЙ.

Для САМОЙ аналитической лаборатории полученные результаты НИЧЕГО не значат, поскольку их анализ и принятие на его основе каких-то решений НЕ ВХОДИТ в круг ее функций (по этой причине, возможно, в лаборатории не будет необходимости хранить эту информацию длительное время). Зато принятие определенных решений входит в круг обязанностей соответствующего персонала комплекса очистных сооружений. И поэтому такая информация ДОЛЖНА быть ему доступна.

ИСО 14001 в разделе 4.5.4 требует, чтобы механизм управления записями обеспечивал накопление, сохранение (защиту) и быстрое нахождение соответствующей информации. Как в случае а), так и в случае б) действовавший ранее механизм был адаптирован к изменившимся обстоятельствам и сохранил свою результативность в этих вопросах, в т.ч. для принятия оперативных решений. Никаких несоответствий в этих случаях нет.

А вот в случае в) результативность накопления, сохранности и оперативной доступности необходимой для принятия решений информации не обеспечена, поскольку изначально не было известно, сколько времени журнала не будет. Это должно быть зафиксировано как несоответствие разделу 4.5.4 ИСО 14001. Тяжесть несоответствия зависит от последствий того, что «запомненные» данные могут оказаться не соответствующими фактическим.

Рекомендация. Данная ситуация позволяет высказать несколько рекомендаций:

- если данные собираются в одном месте, а используются в других, целесообразно определить такую точку, где эта информация была бы доступна в максимально возможном режиме, и сообщить об этом всем пользователям;
- устанавливать в случаях, подобном описанному, документированный вариант временного накопления информации;
- информацию, необходимую для принятия оперативных решений, следует дублировать и/или сделать ее доступность максимально возможной.

4-84 (Э+О). Для начала зададим себе следующий вопрос: «Для чего вообще нужны периодические тренировки и инструктажи?» Очевидно, что для ВЫРАБОТКИ навыков действий, в идеале доведенных до автоматизма.

Память человека не безгранична, и новая информация поневоле заслоняет старую. Человек со временем забывает многое и постепен-

но теряет приобретенные навыки. Для их восстановления и проведения тренировки.

Какой период времени память способна достаточно НАДЕЖНО сохранять ПРЕДПИСАНИЯ? Мы можем для ответа на этот вопрос обратиться к практике проведения инструктажей по охране труда и технике безопасности.

На основе научных исследований (автор в этом не сомневается) в российском законодательстве о труде установлен МАКСИМАЛЬНЫЙ интервал между такими инструктажами — полгода. Фактически же многие организации придерживаются в два раза меньшего интервала — квартала, считая, что больший интервал НЕПРИЕМЛЕМЫМ образом повышает риск подзабыть правила техники безопасности и ответственность за их нарушение. Поэтому в области охраны труда ПО КАЖДОЙ инструкции инструктажи проводят раз в квартал, максимум — раз в полгода.

В нашей же ситуации противопожарные тренировки по КАЖДОЙ из ситуаций проводят в случае а) раз в ГОД, в случае б) — раз в ДВА С ПОЛОВИНОЙ года. Вопрос: какова вероятность того, что работник достаточно точно вспомнит, что было на тренировке 2,5 года тому назад? Скорее всего, очень мала. Но тогда какой смысл в ТАКИХ тренировках?

Представляется, что тренировки во многом обесцениваются, если перерыв между очередными занятиями больше полугодом — автор думает, что в этом вопросе есть смысл ориентироваться на обоснования полугодичного интервала между инструктажами по охране труда. Другое дело, что ВИД полугодичных тренировок может быть разным: просто инструктаж, учебно-тренировочное занятие, учебная тревога и т.д. Если же работнику более полугодом не напоминают о том, как он должен действовать в той или иной ситуации, навыки за это время утратятся и, если следующее занятие будет через год, то последние полгода никто ничего толком помнить уже не будет.

Более того, если какая-то аварийная ситуация более других вероятна и/или тяжесть ее последствий более тяжести последствий других аварий, готовиться к такой аварии нужно БОЛЕЕ тщательно. Поэтому целесообразно ВСЕ возможные аварии вначале ПРОРАНЖИРОВАТЬ. Те, у которых получатся низкие ранги, должны быть предметом «обучения» противодействия им, как минимум, раз в полугодие. К тем же, у кого ранги оказались высокими, готовиться надо ЧАЩЕ!

А как же экономические факторы? Ведь занятия, тренировки, тревоги – все это снижает производительность труда. Конечно, их нужно учитывать, но при этом сопоставлять с риском **ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ** от действий по ликвидации аварии и ее последствий.

Вместе с тем, все высказанное выше является лишь **СООБРАЖЕНИЯМИ** автора.

С позиций же текста рассматриваемых стандартов и в случае а), и в случае б) требования ИСО 14001 и OHSAS 18001 выполнены: организация РАЗРАБОТАЛА и имеет процедуры реагирования на чрезвычайные ситуации, а также УСТАНОВИЛА и СОБЛЮДАЕТ режим анализа этих процедур, в т.ч. путем проведения соответствующих противоаварийных тренировок. Вопрос о том, насколько они результативны, стандарты не ставят. Так что формально никаких несоответствий требованиям разделов 4.4.7 ИСО 14001 и 4.4.7 OHSAS 18001 в части планирования противоаварийных тренировок нет.

А если по существу?

Рекомендация. Читателям, в особенности представляющим службы промышленной безопасности, экологии и охраны труда, а также внутренних аудиторов по ИСО 14001 и OHSAS 18001, автор настоятельно рекомендует поразмышлять над высказанными выше соображениями и/или обсудить их с соответствующими руководителями.

4-85 (Э). ИСО 14001 в разделе 4.4.6 требует, чтобы заданные условия осуществления соответствующих операций обеспечивались путем наличия документированных процедур *«там, где их отсутствие МОГЛО БЫ привести к отступлениям от экологической политики, целей и задач»*.

Если операторам очистных сооружений в свое время В УСТНОЙ форме были даны указания относительно механизма дозировки, и за прошедшее время этот механизм операторами не нарушался (что дает основания полагать, что он ими четко понят), то само по себе отсутствие документированной формы этой процедуры никаких требований ИСО 14001 не нарушает.

Если в ходе аудита выяснится, что нарушения установленного механизма были и привели к несоответствию параметров сбросных вод требуемым, должно быть зарегистрировано несоответствие разделу 4.4.6, тяжесть которого определяется тяжестью этих последствий.

4-86 (Э). Анализ ситуации показывает, что в данных условиях не исключена и не минимизирована вероятность пролива электролита на землю, а это означает, что заявленные в экологической политике обязательства руководства предотвращать загрязнения не выполняются. В этом направлении организация МОГЛА, но НЕ ПОСТАВИЛА цель или задачу по предотвращению данного загрязнения путем реализации соответствующих организационно-технических мероприятий, что является несоответствием требованиям раздела 4.3.3 ИСО 14001, где требуется, чтобы *«цели и задачи, где это возможно, были... согласованными с экологической политикой, включая обязательства по ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ загрязнений»*.

Если при этом экологический аспект, связанный с проливом электролита на землю, в данной организации признан значительным, несоответствие должно быть признано критическим.

4-87 (К+Э+О). Задача на самом деле включает в себя поиск ответа на два вопроса: Можно ли признать приведенные примеры действительно способами оценки РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ подготовки персонала? Дают ли данные приемы возможность оценить степень достижения целей, которые ставятся при ВСЕХ типах обучения и подготовки персонала?

Поиск ответов на них начнем с обсуждения того, ЗАЧЕМ организация тратит деньги на подготовку персонала. Представляется, что это происходит по двум причинам:

1. Когда необходимо отвечать на РЕАЛЬНЫЕ угрозы. Они возникают, когда анализ показывает, что для качественного выполнения ЗАПЛАНИРОВАННЫХ работ будет НЕ ХВАТАТЬ какого-то сотрудника(ов) с НЕОБХОДИМОЙ квалификацией. Этот дефицит можно «закрыть» либо взяв нового работника, либо ПОДГОТОВИВ необходимого из числа уже работающих. В последнем случае мы имеем понятную и конкретную задачу: есть сотрудник, уровень компетентности которого в какой-то области нужно ПОДНЯТЬ. Организация использует для этого соответствующий учебный/подготовительный процесс у себя или на стороне и, если требуемый уровень достигнут (что проверяется разными, но хорошо известными способами: тестирование, пробная работа, экзамены, испытательный срок и т.д.), то ЦЕЛЬ подготовки считается достигнутой.

Примечание. Хотелось бы обратить внимание, что автор считает ТАКУЮ цель САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ и не правильным, если ее действие

«расширяют» до границ ситуации, когда ПОСЛЕ достижения требуемого уровня компетентности соответствующий сотрудник САМ должен провести обучение своих сослуживцев тому, чему обучили его. Автор считает, что это – уже ДРУГОЕ учебное мероприятие, перед которым должны быть поставлены СВОИ цели. Конечно, они будут АНАЛОГИЧНЫМИ, но ДРУГИМИ, поскольку будут относиться к ДРУГИМ сотрудникам.

2. Когда надо быть готовым к ответу на ВОЗМОЖНЫЕ угрозы. Необходимость этого может быть вызвана разными обстоятельствами, в том числе итогами бенчмаркинга. Но здесь уже определенности и конкретики гораздо меньше, ведь речь идет о прогнозах. По сути, в таких случаях организация в рамках своих финансовых и других возможностей пытается держать на «пульсе времени» свой ОБЩИЙ уровень компетентности, а это – многомерный объект. В него могут входить и технические, и языковые, и правовые, и психологические, и религиозные, и национальные и многие другие аспекты.

Для нас важно, что необходимость ТАКОЙ подготовки вызвана НЕ ПРЯМОЙ потребностью производства. По этой причине традиционно цели подготовки в таких случаях ОБЪЕКТИВНО минимальны: получить представление о современном состоянии чего-то, познакомиться с тенденциями, выяснить особенности т.п. Максимум, что можно ожидать по окончании такого учебного/подготовительного мероприятия – проведение семинаров по распространению полученной информации. Но это уже будет ДРУГИМ учебным мероприятием, преследующим СВОИ цели (см. *Примечание* выше).

С учетом вышесказанного становится понятным, что примеры а) и б) являются вполне обоснованными методами оценки результативности соответствующих учебных мероприятий. Более того, фактически пример а) есть лишь конкретный СЛУЧАЙ примера б). И, наконец, совсем общий вывод: методика оценки результативности, предложенная в б), по сути, является УНИВЕРСАЛЬНОЙ и подходит ДЛЯ ВСЕХ случаев и видов обучения, вне зависимости от причин, вызвавших его необходимость.

И действительно, смотрите. Любая организация КАЖДЫЙ раз знает, ЧТО она вправе ожидать от КАЖДОГО соответствующего учебного/подготовительного мероприятия. Если ее сотрудник, принявший в нем участие, «освоил» весь предложенный материал (просто прослушав его и, при необходимости, пройдя с положительными результатами соответствующий квалификационный тест), он по-

лучит свидетельствующий об этом документ. Демонстрируя его, он, тем самым подтверждает, что цель направления его на данное учебное/подготовительное мероприятие ДОСТИГНУТА. Т.е. НАЛИЧИЕ у сотрудника, направленного на ЛЮБОЕ учебное/подготовительное/информационное мероприятие, указанного документа ЯВЛЯЕТСЯ доказательством результативности этого мероприятия.

Что касается примера в), то он, с точки зрения автора, НИКАКОГО отношения к результативности обучения не имеет. В этом случае можно (и нужно) говорить об ЭФФЕКТИВНОСТИ обучения: насколько оправданы были затраты на обучение/подготовку, ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, насколько она была результативной.

Из своего опыта автор знает, что ПОДОБНАЯ методическая ошибка встречается очень часто. Во многих организациях считают, что целью ОБУЧЕНИЯ специалиста было не его ОБУЧЕНИЕ, а то, как он потом его «отработает»: выдаст ли «на гора» новые предложения, обучит ли других, внедрит ли ставшей известной ему какую-то методику и т.п.

Такие цели, конечно же, НУЖНО ставить, поскольку ЭКОНОМИКУ еще никто не отменял. Но это – измерители ОТДАЧИ от обучения, а не САМОГО обучения/подготовки. Все же три стандарта требуют, чтобы организация «выявляла потребность в соответствующей ПОДГОТОВКЕ персонала, организовывала необходимую ПОДГОТОВКУ... в целях удовлетворения выявленной потребности, и оценивала результативность ЭТИХ действий».

Если организации потребовался инструктор по плаванию, и она не захотела пригласить такого инструктора со стороны, то остается ПОДГОТОВИТЬ своего. Поэтому, если организация направила на соответствующие курсы такого сотрудника, и он их успешно закончил, получив соответствующий документ, то цель такого мероприятия (ПОДГОТОВИТЬ инструктора по плаванию) ДОСТИГНУТА. Он ПОЛУЧИЛ ТУ компетентность обучать плаванию, уровень которой ДОЛЖЕН быть известен организации, поскольку она САМА выбирала «учителя» и ЗНАЛА, что может получить в конце.

А вот КАК он потом будет использовать свою новую компетентность – ДРУГАЯ проблема. Будет делать хорошо – затраты оказались не напрасными, будет делать плохо – ему надо будет искать замену.

Примечание. Изложенные выше соображения автора нашли свое подтверждение в ИСО, а именно: в проекте новой версии стандарта

ИСО 9001:2009 предложено изменить существующий текст пункта 6.2.2.в), а именно: «оценивать результативность предпринятых действий», на следующий: «обеспечивать достижение необходимого уровня компетентности».

4-88 (Э+О). Попытка реконструировать события дает следующий результат.

В соответствии с принятой в организации методикой оценка рисков для ОЗиОБТ и экологических аспектов проводится как на уровне подразделений, так и на уровне организации в целом. Если какой-то аспект признан значимым на уровне организации – им занимаются, если нет – пока не занимаются. При этом результаты оценки рисков и экологических аспектов в подразделениях никакой роли не играют. Правильно ли это?

Ответ автора – нет, не правильно. Значит ли это, что тогда следует зафиксировать несоответствие?

Ответ автора – нет, несоответствия здесь нет.

Это, казалось бы, противоречие автора в ответах на самом деле мнимое. Начнем с несоответствия, которого автор в описанной ситуации не видит.

И ИСО 14001, и OHSAS 18001 требуют, что организация идентифицировала и оценила свои экологические аспекты и риски для ОЗиОБТ. Все дальнейшие ТРЕБОВАНИЯ в этих стандартах (и в этом, естественно, есть логика) связаны с действиями в отношении ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ аспектов и рисков. При этом ни тот, ни другой стандарт не указывают, КАКИМ методом организации должны разделить аспекты и риски на две группы. Это – прерогатива самой организации. И она это СДЕЛАЛА. А, вслед за этим, начала заниматься аспектами и рисками из группы значительных (это очевидным образом следует из описания ситуации).

Таким образом, аудиторам здесь «зацепиться» не за что. Несоответствия нет.

Ни одному же подразделению при этом НЕ ЗАПРЕЩЕНО инициативно заниматься снижением воздействия на окружающую среду и выявленных у себя рисков. А вот ТАКОЙ подход автор и считает не совсем правильным.

Это не соответствует духу ИСО 14001 и OHSAS 18001, где ОДНОВРЕМЕННО заявлено: «Успех системы зависит от приверженности идее защиты окружающей среды и ОЗиОБТ НА ВСЕХ УРОВНЯХ И ВО

ВСЕХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУРАХ организации...» (Введение к ИСО 14001 и OHSAS 18001).

Более ПРАВИЛЬНЫМ автор считает подход, при котором ДЛЯ ТОГО, чтобы в каком-то подразделении НЕ ЗАНИМАЛИСЬ снижением воздействия на окружающую среду и рисков для ОЗиОБТ, должны быть ОСНОВАНИЯ, рассмотренные и признанные обоснованными на высшем уровне. Во всех других случаях КАЖДОЕ подразделение должно быть ОБЯЗАНО заниматься указанным снижением. Такая стратегия в точности отвечала бы духу и ИСО 14001, и OHSAS 18001.

Именно по этим причинам автор считает, что в самой описанной ситуации несоответствия нет, но ее саму он оценивает как неправильную. По этим же причинам он рекомендует при разработке методики оценки экологических аспектов и рисков для ОЗиОБТ склонить чашу весов в сторону выявления и оценки значимых аспектов и рисков именно в подразделениях, а не на уровне организации в целом. В этом есть не только стратегическая, но и ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ логика: тогда оценки будут НАПРЯМУЮ привязаны к административно выделенным ИСТОЧНИКАМ воздействий и рисков А ведь по отношению именно к ним и должны ФАКТИЧЕСКИ применяться ЛЮБЫЕ соответствующие меры для снижения уровня негативного воздействия и рисков.

4-89 (К+Э+О). Ознакомление сотрудника с действующими в организации процедурами означает проведение соответствующей дополнительной его подготовки для выполнения своих обязанностей, что является требованием разделов 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001.

Принятый в цехе порядок обеспечивает своевременное и полное ознакомление сотрудников с соответствующими документами внешнего происхождения, касающихся их служебной деятельности, и убедительные доказательства этого ознакомления. Если при дополнительной проверке подтвердится внесение всех изменений в рабочие инструкции – никаких. Нарушений указанных требований нет.

4-90 (К+Э+О). Очевидно, что подобный подход не гарантирует, что все изменения во внешних документах будут известны данному аппаратчику и его коллегам по работе, поскольку его экземпляры документов не находятся на учете в организации. Это должно быть расцене-

но как несоответствие требованиям разделов 4.2.3.г) ИСО 9001, 4.4.5.г) ИСО 14001 и 4.4.5.г) OHSAS 18001. Тяжесть его определяется тяжестью последствий, к которым привело несоблюдение требований фактически действующих редакций указанных документов, если они отличаются от тех, которыми руководствовался аппаратчик и его товарищи.

Кроме того, должно быть зарегистрировано несоответствие требованиям разделов 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS, поскольку не была в полной мере проведена дополнительная подготовка аппаратчика для выполнения своих обязанностей (он не был официально ознакомлен с соответствующими внешними документами, которыми обязан руководствоваться в своей деятельности).

4-91 (К+Э+О). Если ситуация действительно такая и объективных причин для задержки ответа не было, аудиторы должны зафиксировать некритическое несоответствие требованиям разделов 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3 OHSAS 18001.

4-92 (К+Э+О). Подход начальника цеха делает ему честь, поскольку он «закрыл» очевидную «дыру» в СМ: система не гарантирует, что соответствующие документы внешнего происхождения становятся своевременно известны в местах их применения и исполняются (в цех ведь ОФИЦИАЛЬНО этот документ не попал, и о его появлении информация в «Перечне...» тоже отсутствует). Это должно быть квалифицировано как несоответствие требованиям разделов 4.2.3.г) и е) ИСО 9001, 4.3.2 и 4.4.5.г) ИСО 14001, 4.3.2 и 4.4.5.г) и е) OHSAS 18001.

Тяжесть этого несоответствия зависит от того, привело ли незнание новых требований в каких-то других возможных местах их применения к серьезным последствиям для СМК, СЭМ и СМОЗиОБТ, поскольку в этом цехе новые требования, как видно, выполняются.

4-93 (Э+О). Здесь содержится две задачи.

Первая: как следует оценить отсутствие огнетушителя на позиции № XXX? Ответ: как несоблюдение установленных правил пожарной безопасности, что должно быть квалифицировано как несоответствие требованиям разделов 4.4.7 ИСО 14001 и 4.4.7 OHSAS 18001. В цехе на этот случай должен быть обменный фонд огнетушителей.

Вторая: как следует оценить отсутствие в журнале учета огнетушителей записи о направлении огнетушителя № YYY на перезаряд-

ку? Ответ: никак, если в этом журнале действительно не предусмотрено графа для такой информации. Следует высказать рекомендацию: обсудить целесообразность внесения в журнал такой графы.

4-94 (Э). ИСО 14001 не требует, чтобы экологические цели и задачи в обязательном порядке касались ВСЕХ идентифицированных значимых аспектов. Организация должна УЧИТЫВАТЬ такие аспекты при установлении своих целей, равно как и «*учитывать свои технологические возможности, собственные финансовые, производственные и деловые требования, а также мнение заинтересованных сторон*».

В приведенной ситуации никаких оснований для несоответствий требованиям об установлении экологических целей (раздел 4.3.3 ИСО 14001) нет. Конечно, аудиторы вправе поинтересоваться причинами именно такого решения организации.

4-95 (Э+О). Прямого требования обнародовать свою политику ни ИСО 14001, ни OHSAS 18001 не содержат. В представленной информации никаких несоответствий требованиям ИСО 14001 и OHSAS 18001 нет.

4-96 (Э+О). В разделах 4.2.е) ИСО 14001 и 4.2.е) OHSAS 18001 требуется, чтобы политика «*была доведена до сведения всех лиц, работающих на организацию или от имени организации*» (ИСО 14001) или «*была доведена до сведения всех лиц, работающих под управлением организации*» (OHSAS 18001). Пассивная форма передачи в компанию ХХХ текста политики оказалась нерезультативной: эти требования не выполнены. Что должно быть расценено как несоответствие.

4-97 (К+Э+О). Несмотря на всю деликатность ситуации, аудиторы должны признать, что запрашиваемый анализ ПРОВОДИТСЯ. Политику генеральный директор подписал САМ, это ЕГО политика, и раз он заявляет, что политика актуальна, значит, так оно и ЕСТЬ.

Другое дело, если у аудиторов есть информация, позволяющая им сделать предположение о том, что какие-то положения политики целесообразно уточнить, изменить, дополнить и т.д. В этом случае им следует поделиться своими соображениями с генеральным директором и предложить ему рассмотреть их.

4-98 (Э). Здесь имеется несоответствие требованиям раздела 4.3.1 ИСО 14001 в части идентификации и оценки экологических

аспектов, в число которых не было включено воздействие на окружающую среду промышленных стоков при аварии на трубопроводе. На этот счет есть прямые указания в «Руководстве по применению ИСО 14001» (приложение А.3.1 к ИСО 14001: «*При идентификации экологических аспектов следует учитывать... разумно предполагаемые чрезвычайные ситуации*», к которым, вне сомнения, относится и возможная авария на трубопроводе.

Другое дело, что в результате оценки этого аспекта он может не попасть в число значительных со всеми вытекающими из этого последствиями. Но **ИЗНАЧАЛЬНО** этого сказать нельзя хотя бы из-за большого объема стоков и их высокой опасности.

4-99 (Э). При постановке целей важно понимать, что **ОБЪЕМ** (МАСШТАБ) воздействия на окружающую среду, конечно же, зависит от производственных мощностей: при неизменной технологии увеличение в 2 раза объема производства приведет к двукратному росту и объемов выбросов, сбросов, отходов и т.д. По этой причине для объективного сравнения **ИЗМЕНЕНИЙ** следует применять **АДЕКВАТНЫЕ** показатели, например **УДЕЛЬНЫЕ** значения тех же выбросов, сбросов, энергопотребления и т.д., т.е. объемы выбросов, сбросов и т.д. на **ЕДИНИЦУ** продукции, на **ЕДИНИЦУ** стоимостных показателей, на **ЕДИНИЦУ** времени работы и т.п.

ИСО 14001 не требует, чтобы всегда снижались именно **ОБЪЕМЫ** воздействия на окружающую среду. Важно, чтобы изменения в лучшую сторону планировались и осуществлялись применительно к условно **ОДИНАКОВЫМ** условиям. Если, например, объем производства вырастет в 2 раза, а негативное воздействие только в 1,5 раза, это показывает, что удельные характеристики такого воздействия снизились на 25%.

Аудиторам следует разъяснить все это организации.

4-100 (К+Э+О). В разделах 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 ОHSAS 18001 требуется, чтобы обязанности, ответственность и полномочия персонала были **УСТАНОВЛЕНЫ** и доведены до сведения соответствующего персонала (в ИСО 14001 и ОHSAS 18001 дополнительно требуется, что все это было оформлено **ДОКУМЕНТАЛЬНО**). При этом стандарты не устанавливают, в **КАКОЙ** форме это должно быть сделано.

В рассматриваемой ситуации все эти требования выполнены.

4-101 (Э+О). Интересе аудиторов заключается, конечно, не в информации о том, сколько болеет этот человек, а в том, выполнены ли требования разделов 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 ОHSAS, касающиеся представителя высшего руководства по СЭМ и СМОЗиОБТ.

Аналогичная ситуация рассмотрена в примере 1-33. С учетом содержащихся там комментариев, ответ на данную коллизию таков: нарушений требований указанного раздела ИСО 14001 нет, что же касается ОHSAS 18001, то все зависит от того, является ли указанный заместитель руководителя службы членом высшего руководства организации. Если да – несоответствий тоже нет.

4-102 (К+Э+О). К данной ситуации относятся требования разделов 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 ОHSAS 18001 в части, касающейся установления обязанностей, ответственности и полномочий персонала и доведение этой информации до сведения соответствующих лиц.

Из представленных примеров в полной мере эти требования выполнены лишь в случаях в) и г), при этом не имеет значение, на скольких человек руководитель подразделения возложил исполнение соответствующих обязанностей – на одного, или распределил их между несколькими сотрудниками.

В случае а) вполне допустимо, что указанные обязанности и права руководитель подразделения возложил лично на себя, но вот **ИНФОРМАЦИЮ** об этом, в отличие от возможных других случаев, он, в соответствии с приказом (т.е. в соответствии с **УСТАНОВЛЕННОЙ** по этому случаю формой распространения информации) был обязан распространить в **ПИСЬМЕННОМ** виде. Чего сделано не было. Это – не критическое несоответствие.

В случае б) временное отсутствие человека не является основанием, чтобы соответствующие обязанности **НЕ ИСПОЛНЯЛИСЬ**. Они должны были также временно возложены распоряжением на кого-то другого.

Здесь должно быть зафиксировано несоответствие, тяжесть которого определяется тяжестью последствий, имевших место по причине неисполнения установленных обязанностей.

4-103 (К+Э+О). Данный подход к ведению записей не только недостаточно обоснован, но и не соответствует требованиям разделов 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 ОHSAS 18001 в части ведения

записей, связанных с подготовкой персонала. То, что в ИСО 9001 в этом месте говорится не напрямую о ведении не записей, **«СВЯЗАННЫХ с подготовкой персонала»** (как в ИСО 14001 и OHSAS 18001), а о ведении **«СООТВЕТСТВУЮЩИХ записей»**, должно рассматриваться не как повод НЕ ВЕСТИ какие-то записи, а как указание на то, что ОБЪЕМ и ФОРМЫ этих записей должна установить сама организация. Но по отношению КО ВСЕМ проведенным мероприятиям, касающимся образования, подготовки, навыков и опыта.

Аргументация организации не обоснована. Данная запись должна быть. Ее отсутствие должно быть зафиксировано как некритическое несоответствие.

4-104 (Э). В описанной ситуации не выполнены требования раздела 4.4.2.а) ИСО 14001 о том, что организация должна обеспечить у своих сотрудников осознание важности обеспечения соответствия требованиям СЭМ, поскольку это НЕВОЗМОЖНО сделать, не доведя до сведения сотрудников САМИ требования. Здесь имеет место некритическое несоответствие.

4-105 (Э). Данный пример является одной из иллюстраций того, к каким ошибкам может привести необоснованно РАСШИРЕННАЯ трактовка требований.

В разделе 4.4.3 ИСО 14001 действительно организации ДАЕТСЯ право решить, будет ли она осуществлять внешнюю коммуникацию. Организация воспользовалась этим правом и ОТКАЗАЛАСЬ осуществлять такую коммуникацию в части ИНИЦИАТИВНОГО раскрытия перед другими заинтересованными внешними сторонами информации, относящейся к ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ экологическим аспектам.

ЭТО стандарт ДОПУСКАЕТ, и это логично. У организации действительно могут быть для этого веские основания, например нежелание «волновать население», давать лишний раз повод для критики оголтелым «зеленым», раскрывать свои стратегические планы развития и модернизации производства и т.д. Несмотря на определенную сомнительность ВЕСОМОСТИ аргументов организации в пользу отказа от внешней коммуникации по ЭТИМ вопросам, само решение НЕ ПРОТИВОРЕЧИТ требованиям ИСО 14001.

Но организация НЕ МОЖЕТ распространить такое решение на ОТКАЗ в предоставлении информации, касающейся ее деятельности в области охраны окружающей среды. Причин тому две.

Что касается Российской Федерации, то это противоречит действующему законодательству. Так, согласно ст. 7 Закона «О государственной тайне» от 1993 г. сведения о состоянии экологии не подлежат засекречиванию. А согласно ст. 10 Федерального Закона «Об информации, информатизации и защите информации» от 1995 г. запрещается относить к информации с ограниченным доступом документы, содержащие экологическую информацию, необходимую для обеспечения безопасного функционирования населенных пунктов, производственных объектов, безопасности граждан и населения в целом. Скорее всего, аналогичные законы действуют и в других странах.

Кроме того, сам ИСО 14001 в этом же разделе 4.4.3 требует разработки, внедрения и поддержания в актуальном состоянии процедур(ы) «получения и документирования соответствующих сообщений от внешних заинтересованных сторон, а также ОТВЕТА на них».

Итак, к данной ситуации относятся требования раздела 4.4.3 ИСО 14001, которые выполнены в части, касающейся решения о внешней коммуникации относительно значительных экологических аспектов, но не выполнены в части реагирования на письма от населения по экологическим аспектам деятельности предприятия.

4-106 (Э). Необходимость МИНИМИЗАЦИИ времени нахождения переносной емкости с легковоспламеняющимися жидкостями на территории цеха и фактически ПОСТОЯННОГО надзора за ней очевидным образом связана с минимизацией последствий возможных возгораний, т.е. входит в перечень мероприятий по предотвращению аварийных ситуаций и минимизации их последствий.

Неконтролируемое нахождение емкости с маслом в цехе является нарушением установленного правила и должно быть расценено как некритическое несоответствие требованиям раздела 4.4.7 ИСО 14001.

4-107 (Э+О). Применение предупреждающих и запрещающих знаков относится к предупреждающим действиям (требования раз-

делов 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3 OHSAS 18001). В самой ситуации никаких несоответствий указанным требованиям нет.

Вместе с тем, аудиторам следует обратить на это внимание организации и порекомендовать использовать такие знаки только по назначению. В противном случае это может привести к потере доверия к информации, передаваемой с помощью этих знаков, со всеми вытекающими из этого последствиями.

4-108 (Э). Если даже в организации отсутствует процедура сортировки и сбора отходов, то от этого не исчезает связанный с этим экологический аспект деятельности данного цеха. По этой причине продемонстрированный подход свидетельствует о невыполнении требований раздела 4.4.2 ИСО 14001 в части необходимости воспитания у персонала (включая начальника цеха) осознания важности соответствия экологической политике, понимания воздействия экологических аспектов и пользы, приносимой деятельностью по охране окружающей среды в случае улучшения этой деятельности по сбору отходов разных типов.

Если же такая инструкция существует и предусматривает раздельный сбор отходов в соответствующим образом идентифицированные контейнеры, то это будет также несоответствием требованиям раздела 4.4.6.

4-109 (Э+О). Это должно быть квалифицировано как несоответствие требованиям разделов 4.4.7 ИСО 14001 и 4.4.7 OHSAS 18001. Противопожарные щиты (как, впрочем, и ВСЕ другие средства, специально выделенные в соответствии с планами подготовленности к аварийным ситуациям – средства индивидуальной защиты, медицинские аптечки, технические приспособления и т.п.) должны ВСЕГДА быть УКОМПЛЕКТОВАНЫ соответствующими РАБОТОСПОСОБНЫМИ средствами. При необходимости выполнения каких-то работ с применением аналогичных средств, в цехе должен быть соответствующий запас таких средств ПОМИМО указанных.

Рекомендация. Если СУЩЕСТВУЕТ вероятность, что по каким-то уважительным причинам подобные противопожарные и/или противоаварийные средства временно будут изыматься из мест их постоянного нахождения, то в соответствующей процедуре следует установить обязанность берущих то или иное средство во временное пользование

вставить на его месте однозначную информацию о том, где это средство, в случае необходимости, можно будет найти.

4-110 (К). В отношении описанной ситуации должны быть применены требования раздела 7.4.1 и 7.4.2 ИСО 9001. Они выполнены – как с точки зрения выбора поставщика, так и точки зрения адекватности закупочной информации.

Что касается экономико-юридической стороны вопроса, то она выходит за рамки интересов ИСО 9001.

4-111 (К). Если несоответствие не относится к несоблюдению обязательных (с точки зрения национального законодательства) требований, то согласие приобрести ТАКУЮ продукцию означает, что на момент обсуждения заказа, с точки зрения ЗАКАЗЧИКА, она СООТВЕТСТВУЕТ его требованиям. В этом случае никаких несоответствий требованиям ИСО 9001 нет.

Если это не так (например эти требования относятся к тем, в отношении которой продукция подлежит обязательной сертификации), должно быть зафиксировано несоответствие требованиям раздела 8.2.4 (см. также комментарии к ситуации 4-19).

4-112 (К+Э+О). В соответствии с требованиями разделов 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, таким представителем может быть назначен ТОЛЬКО один из членов руководства компании, коим уважаемый профессор не является.

Должно быть зафиксировано критическое несоответствие указанным требованиям.

4-113 (К). Поскольку несоответствующая продукция МАРКИРОВАННА как несоответствующая, никаких несоответствий требованиям раздела 8.3 ИСО 9001 нет. Использование изолятора брака является лишь ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ идентификацией несоответствующей продукции, что, конечно, не является лишним.

4-114 (Э). Автор в свое время был свидетелем описанной ситуации. Руководитель команды по аудиту, а, вслед за ним и вся команда аудиторов, уточнив кое-какие детали, приняли решение о том, что данный факт следует расценить как свидетельство не критического

несоответствия требованиям раздела 4.3.3 ИСО 14001. При этом они исходили из следующего.

Экологическая политика предприятия вполне соответствует характеру и масштабам его деятельности, а вот принимаемые цели не соответствуют политике. В частности, в числе экологических аспектов при строительстве и последующей эксплуатации шахты, БЕЗУСЛОВНО, будут ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ экологические аспекты. Однако компания, ЗАКАЗЫВАЯ проект, НЕ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛА соответствующие возможность и целесообразность, и поэтому в беседе с аудиторами директор не смог обосновать ОТКАЗ УЖЕСТОЧИТЬ соответствующие требования к проектированию, что позволило бы ПРОЕКТНЫМИ решениями ИЗНАЧАЛЬНО снизить влияние значительных аспектов ниже уровня, предусмотренного действующим природоохранным законодательством. Т.е. компания установила не ВСЕ цели, вытекающие из ее политики.

Автор с этой аргументацией согласен.

Примечание. Директор с аргументами аудиторов тоже согласился, и в качестве корректирующих действий дал указание внести в соответствующие процедуры отдела капитального строительства требование о проведении анализа возможностей и целесообразности включения в задание на проектирование более жестких экологических требований, чем это установлено действующим природоохранным законодательством.

5. СВИДЕТЕЛЬСТВА АУДИТА

5-1 (К+Э+О). Вопросы подготовки персонала действительно затрагиваются в указанных разделах.

Если в организации выявлено расхождение между установленной и фактической компетентностью персонала, выполняющего работы, влияющие на качество, то раздел 6.2.2.6) ИСО 9001 и аналогичные разделы ИСО 14001 и OHSAS 18001 требуют, чтобы «проводилась подготовка персонала или предпринимались другие действия для удовлетворения этих потребностей».

Вместе с тем, приведенное свидетельство аудита ничего не доказывает, поскольку в нем перепутаны подготовка ПЕРСОНАЛА (т.е. дополнительное обучение ШТАТНЫХ сотрудников у себя в органи-

зации или на стороне) и подготовка МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ в вузах.

Если аудиторы хотели подтвердить, что в организации своевременно определяются «потребности в обучении персонала», то Минобразования России здесь не при чем, поскольку направленная туда заявка – не об обучении специалистов организации, а о направлении к ним на работу выпускников соответствующих специальностей.

Если аудиторы хотели данный пример использовать как доказательство того, что описанную выше потребность организация решила удовлетворить не путем дополнительной подготовки имеющихся сотрудников, а за счет принятия на работу новых, имеющих необходимую компетентность (что допускается требованиями указанных стандартов – см. комментарии к ситуации 4-13), то при чем тогда «потребность в обучении персонала»?

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-2 (К). Требования к выходным данным проектирования действительно содержатся в разделе 7.3.3 ИСО 9001.

Из содержания текста свидетельства следует, что аудиторы здесь, очевидно, чего-то не указали. Ведь из самого графика производства деталей никак нельзя «извлечь» никаких технических условий или чертежей, да и сам график не может являться результатом ПРОЕКТИРОВАНИЯ, чтобы его можно было рассматривать как пример «другой документации», упомянутой в тексте свидетельства.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.3.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-3 (К). Требования о проведении верификации закупленной продукции действительно содержатся в разделе 7.4.3 ИСО 9001.

Вместе с тем получение и анализ данных о сравнении технических характеристик одного и того же вида покупаемой продукции, произведенной разными поставщиками, не имеет никакого отношения к деятельности по верификации этой продукции по отношению к установленным требованиям.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.4.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-4 (К). Требования, содержащиеся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, касаются ПЛАНИРОВАНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ и РАЗВИТИЯ системы менеджмента качества (см. комментарии к ситуации 4-33 и 4-46). В частности, стандарт требует, чтобы осуществлялось планирование в целях «достижения целей в области качества».

Приведенное аудитором свидетельство говорит о том, что перед отделом новых разработок поставлены цели в области качества и есть некая «Политика отдела новых разработок в области качества» (последнее заявление требует отдельных комментариев). Но при этом нет никакой информации о том, осуществляется ли планирование для достижения этих целей, чего требует стандарт.

Заключение. Требования, касающиеся НАЛИЧИЯ у подразделений целей в области качества и своей собственной политики в области качества, в разделе 5.4.2. ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-5 (К). Раздел 8.3 ИСО 9001 действительно содержит требования к организации управления несоответствующей продукцией.

Вместе с тем, в приведенном примере нет НИ ОДНОГО прямого подтверждения выполнения хотя бы ОДНОГО из указанных требований. Кроме того, вызывает очень большое сомнение, чтобы «Отчет о выявленных дефектах», КРОМЕ информации о самих выявленных дефектах, содержал бы также примеры и доказательства соблюдения ВСЕХ требований стандарта:

- об идентификации несоответствующей продукции;
- о ее изоляции или других действиях, предотвращающих ее непреднамеренное использование;
- о лицах, принявших решение о проведении соответствующих действий по отношению к такой продукции;
- о повторных проверках исправленной продукции;
- о записях и т.д.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-6 (К). Стандарт ИСО 9001 в разделе 8.5.1 действительно содержит требование о постоянном повышении результативности системы менеджмента качества «*посредством использования политики в области качества*». Но в попытках доказать соблюдение этого требования аудиторы все перепутали.

Во-первых, указанное требование совсем не означает, что «*выполнение требований политики*» (очевидно, аудиторы хотели сказать «реализации политики») обеспечивает ПОВЫШЕНИЕ результативности СМК. Если СМК позволяет реализовать политику и достигнуть целей в области качества, то тем самым она просто ПОДТВЕРЖДАЕТ свою пригодность и результативность, а не ПОВЫШАЕТ ее.

Повысить (и вообще, изменить) результативность чего-то невозможно без изменения САМОГО этого чего-то. Повысить результативность СМК за счет ИЗМЕНЕНИЯ (конечно, в лучшую сторону) Политики – можно. Например, за счет включения в нее новых направлений и намерений руководства с последующей постановкой новых целей.

Еще раз обратим внимание: стандарт говорит о повышении результативности посредством «*ИСПОЛЬЗОВАНИЯ политики*», а не РЕАЛИЗАЦИИ или ВЫПОЛНЕНИЯ политики. Т.е. речь идет о том, чтобы С ПОМОЩЬЮ политики повышать результативность, используя ее как определенный механизм повышения результативности СМК, а не как составную часть этой результативности. Отметим также, что требование раздела 8.5.1 об «использовании политики» для повышения результативности СМК «синхронизировано» с требованиями раздела 5.3.6, где говорится о необходимости включения в политику обязательств «*постоянно повышать результативность СМК*».

Таким образом, заключение аудиторов о том, что «*непрерывное повышение результативности СМК обеспечивается выполнением требований Политики*», безосновательно.

Во-вторых, обеспечить «непрерывное повышение результативности СМК» за счет «*ВЫПОЛНЕНИЯ СПЕЦИФИКАЦИЙ на каждый процесс*» также невозможно. Организация (ее сотрудники) ОБЯЗАНА выполнять требования, которые она установила для функционирования своих процессов. Соблюдение технологической и производственной дисциплины должно быть законом для организации, не говоря уже о том, что это является и требованием ИСО 9001 (раздел 7.5.1.е). Вдумайтесь: получается, что если в каком-то цехе за

год не произошло нарушений требования технологической документации, то это ПОВЫСИЛО результативность СМК!

В третьих, вызывает очень большое сомнение тезис о том, что ПОДТВЕРЖДЕНИЕ «выполнения требований Политики и спецификаций на каждый процесс» можно найти в Бюро рационализации и изобретений и оформленных патентов.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

Примечание. Вопросы повышения результативности СМК обсуждены в приложении 9.

5-7 (К+Э+О). Раздел 4.2.3.а) ИСО 9001 и аналогичные разделы 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001 действительно содержит требования о том, чтобы документы получали подтверждение на предмет их адекватности до их выпуска.

Если не считать того, что аудиторы не совсем точно приводят само проверяемое требование, то «экзотичность» примера документа здесь не должна никого смущать. Контракты, конечно же, входят в состав документации СМК, хотя бы потому, что они содержат в себе требования потребителей. Это не записи, а РУКОВОДЯЩИЕ документы. Поэтому к ним в равной степени применимы все требования раздела 4.2.3, как и к другим документам (процедурам, инструкциям, положениям и т.д.).

Другое дело, что по отношению к ТАКОЙ категории документов процедура «проверки соответствия» применительно к СМК должна учитывать еще и требования раздела 7.2.2 ИСО 9001. Поэтому было бы более логично, если бы примеры соответствующего анализа КОНТРАКТОВ приводились бы в отчете по аудиту при описании деятельности по разделу 7.2.2 ИСО 9001, а не по рассматриваемым разделам. А для получения свидетельств соблюдения указанных требований целесообразно брать в качестве примера другие категории документов (стандарты предприятия, карты процессов, процедуры СМ и т.п.).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах, и приведенное свидетельство вполне подходит для подтверждения выполнения этих требований.

5-8 (К+Э+О). В текстах указанных разделов действительно содержится тезис, включающий в себя слово «соответствие»:

- в разделе 5.3.а) ИСО 9001 требуется, чтобы политика соответствовала «ПРЕДНАЗНАЧЕНИЮ организации»;
- в разделе 4.2.а) ИСО 14001 – «ХАРАКТЕРУ И МАСШТАБАМ ее видов деятельности, продукции и услуг, а также их ВОЗДЕЙСТВИЯМ на окружающую среду»;
- в разделе 4.2.а) OHSAS 18001 – «ХАРАКТЕРУ и МАСШТАБАМ рисков организации в области ОЗиОБТ».

Никаких других требований, включающих в себя слово «соответствие», в этих разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 нет.

Получается, что аудиторы приведенными примерами хотели подтвердить, что политика соответствует указанному выше, и это соответствие поддерживается.

Но если это так, то вызывает очень большое сомнение, что для доказательства такого соответствия необходимо «обеспечить выполнение» неких «требований». Пусть даже это «выполнение» подтверждено такими документами, как «План...» и «Отчет...».

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-9 (К). Ранее уже разбирался смысл требований раздела 5.4.2 ИСО 9001 (см. комментарии к ситуации 4-46). Еще раз подчеркнем, что речь в этом разделе стандарта идет о планировании функционирования и развития СМК. При этом, естественно, подразумевается, что речь идет о функционировании и развитии УЖЕ СОЗДАННОЙ, ДОКУМЕНТАЛЬНО ОФОРМЛЕННОЙ И ВНЕДРЕННОЙ СМК. Это должно быть очевидным, поскольку бессмысленно планировать функционирование и развитие того, чего еще НЕТ.

С учетом этого становится понятным, что приведенный пример НЕ МОЖЕТ служить доказательством выполнения указанных требований, поскольку он говорит о том, как организация планировала РАЗРАБОТАТЬ и ВНЕДРИТЬ свою систему менеджмента качества, а требования раздела 5.4.2 относятся к тому, как эта система должна функционировать и развиваться ПОСЛЕ своего внедрения.

Небольшая образная иллюстрация высказанного выше.

Вы являетесь членом комиссии по приемке в эксплуатацию построенных зданий. Одна компания построила большой новый дом, пригласила комиссию проверить, все ли в нем соответствует требованиям, и если это так, дать соответствующий документ. Вы пришли, проверили, убедились, что дом хороший. Но по новым дополнительным требованиям комиссия должна проверить также, что владельцы дома:

- правильно планируют его эксплуатацию (предусмотрели в штате необходимое количество дворников, создали запас осветительных приборов для лестничных пролетов и т.д.) и
- думают о постоянном усовершенствовании дома в будущем (например, путем проведения во все квартиры Интернета, кабельного телевидения, строительства рядом гаражей и т.д.).

Но, как только Вы собрались все это проверить, владельцы дома говорят: «Да, мы знаем, что должны ПЛАНИРОВАТЬ ЧТО-ТО. Вот, посмотрите, например, каким замечательным у нас был план СТРОИТЕЛЬСТВА этого дома, и как мы замечательно его реализовали!».

Как бы Вы поступили в этом случае? Что стали бы проверять: что ДОЛЖНЫ проверить или что вам ПРЕДЛОЖИЛИ проверить? Аудиторы в нашем примере проверили то, что им предложили. А поскольку дом действительно построен, то посчитали, что дополнительные требования выполнены тоже, о чем и написали в своем заключении, приведя в качестве доказательства указанный план строительства дома.

Заключение. Требования раздела 5.4.2 ИСО 9001 касаются планирования функционирования и развития СМК, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-10 (К). В рассматриваемой ситуации необходимо обсудить два обстоятельства.

Во-первых, в разделе 7.1.г) ИСО 9001 содержится ДРУГОЕ требование, относящееся к записям по качеству: организация должна УСТАНОВИТЬ записи, необходимые для предоставления доказательства того, что процессы создания продукции и получающаяся продукция отвечают требованиям. Поэтому приведенное наблюдение свидетельствует не о том, о чем говорится в разделе 7.1.г). Аудиторы зафиксировали, что КАКИЕ-ТО записи из числа требуемых разделом 7.1.г) в производственных цехах ведутся. Из этого, конечно, можно сделать косвенный вывод о том, что КАКАЯ-ТО часть

требуемых стандартом записей установлена. Но ведь стандарт в этом месте не спрашивает, ВЕДУТСЯ ли сами записи или нет. Он требует (а аудиторы должны это проверить), чтобы ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ записи были УСТАНОВЛЕНЫ. А вот на этот вопрос наблюдение отчета не дает.

Во-вторых, вызывает очень большое сомнение, что результаты анализа сметы затрат на производство продукции могут служить подтверждением соответствия продукции и процессов установленным требованиям.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.1 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-11 (К). В разделе 7.2.2 ИСО 9001 говорится о порядке и содержании анализа требований, относящихся к продукции. Результаты этого анализа должны обеспечивать уверенность в том, что

- а) требования к продукции определены,
- б) расхождения между требованиями контрактов или заказов и ранее высказанными требованиями устранены, а также что
- в) организация в состоянии выполнить установленные требования.

Зафиксированное в отчете наблюдение НИЧЕГО из приведенного выше не доказывает.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.2.2 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-12 (К). В разделе 7.3.7 ИСО 9001 содержатся требования, относящиеся к управлению ИЗМЕНЕНИЯМИ В РЕЗУЛЬТАТАХ проектирования и разработки, а не к ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ по проектированию и разработке, о чем говорит анализируемый пример.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.3.7 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-13 (К). В разделе 7.4.2 ИСО 9001 содержатся требования, касающиеся информации, которая должна отражаться в документах на

закупаемую продукцию. Отчеты о выполнении плана материально-технического обеспечения здесь не при чем.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.4.2 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-14 (К). В разделе 8.5.1 ИСО 9001 действительно содержится требование о повышении результативности СМК. Но применение указанного примера в качестве доказательства выполнения этого требования не обосновано.

Достижение процессами СМК поставленных перед ними целей говорит о том, что результативность процессов достигнута. Но не более того. Само по себе это НИКАК не может ПОВЫСИТЬ результативность СМК. Указанная аудиторами причинно-следственная связь между повышением результативности СМК и реализацией целей процессов СМК не обоснована (см. также приложение 9).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство выполнение этих требований не доказывает.

5-15 (К+Э+О). В указанных разделах содержатся требования, касающиеся установления необходимой компетентности персонала. Но описанный в наблюдении механизм реализации этого требования вызывает очень большие сомнения.

Во-первых, подготовка персонала обычно охватывает лишь небольшую часть штатного количества сотрудников, тогда как стандарт требует установление компетентности для всего персонала, выполняющего работу, влияющую на качество, решающего задачи, которые потенциально могут стать причиной значительного воздействия на окружающую среду или повлиять на ОЗиОБТ. А это — практически все сотрудники.

Во-вторых, очень сомнительно, чтобы в таких заявках на подготовку тех или иных сотрудников, кроме потребности в подготовке, указывались еще и требования к уровню их образования, подготовки, навыков и опыта. В своей практике автор, лично, с этим не встречался никогда и никогда не слышал ничего подобного от своих коллег.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2

ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-16 (К). В разделе 8.2.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования, относящиеся к мониторингу информации о степени удовлетворенности потребителей. Вместе с тем, из приведенного примера деятельности по этому направлению в качестве доказательства можно взять очень немного — лишь тот факт, что организация не оставляет без внимания рекламации потребителей. Но это — ПАССИВНЫЙ путь выявления степени удовлетворенности потребителей. Стандарт же требует проведения этой работы АКТИВНО (например, путем анкетирования, интервью, встреч, совместных совещаний и т.д.). А вот предусматривает ли указанная процедура организацию работы в этом направлении и как выполняется эта часть процедуры — на этот счет никаких доказательств аудиторы не приводят.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-17 (К). В разделе 5.4.2.6) ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся изменений в системе менеджмента качества. И хорошо (даже, скажем больше, совершенно необычно), что в организации есть специальная процедура на этот счет. Вопрос заключается только в том, чтобы приведенный аудиторами пример действительно касался именно ТАКОЙ процедуры, т.е. был бы связан с ИЗМЕНЕНИЯМИ СМК.

Ранее проблема, связанная с сущностью изменений СМК, уже рассматривалась (см. комментарии к ситуации 4-46). С учетом этого становится понятным, что изменение ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ изменением системы менеджмента качества. Это изменение осуществляется (вне зависимости от причины или необходимости его внесения) в рамках СУЩЕСТВУЮЩЕЙ системы. НИЧЕГО в ней не меняя.

Поэтому пример с технологической документацией не доказывает соблюдение ни указанной процедуры, ни требований ИСО 9001.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-18 (К+Э+О). Содержанием раздела 5.6.3 ИСО 9001 и аналогичных разделов в ИСО 14001 (раздел 4.6) и OHSAS 18001 (раздел 4.6) являются требования, касающиеся выходных данных (результатов) анализа СМ со стороны высшего руководства организации. Если представленный аудиторам документ действительно содержал в себе информацию обо всех решениях и действиях, требуемых этими разделами, то данное наблюдение может служить требуемым доказательством. Если не содержал, то данный документ служить доказательством не может. Поэтому задача носит неопределенный характер.

Следует обратить внимание, что в приведенных выше рассуждениях речь шла о «документе», а не об «Отчете...» ибо дело не в названии самого документа (хотя аудиторы привели его название дословно, что и вызывает вначале сомнение в адекватности выбора именно ЭТОГО документа в качестве доказательства). В аудиторской практике автора и его коллег действительно встречались случаи, когда процедура анализа СМ со стороны высшего руководства предусматривала следующие шаги:

- уполномоченный по СМ от высшего руководства готовит отчет о функционировании СМ, в конце которого формулирует предложения по ее совершенствованию;
- отчет обсуждается на заседании Координационного совета по качеству, экологии и охране труда или аналогичного совещательного органа при директоре;
- если отчет одобряется, его утверждает директор своей подписью на первом или титульном листе, после чего предложения приобретают силу официальных решений.

Иначе говоря, документ в таком случае может действительно называться «Отчет о функционировании СМК», но фактически являться одновременно и отчетом, и решением по нему.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 5.6.3 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение однозначно не доказывает.

Рекомендация. В подобных случаях аудиторам вслед за названием документа целесообразно приводить ту информацию из него, которая однозначно будет подтверждать их заключение. Например, в рассматриваемом случае наблюдение можно было изложить так: «Проанализирован «Предварительный отчет о результатах функционирования

СМК за 1 полугодие 20... г.» от ..., в котором содержались решения, охватывающие все требования раздела... стандарта».

5-19 (К). Раздел 8.5.1 ИСО 9001 действительно содержит требования, касающиеся результативности СМК. Вместе с тем, приведенное доказательство вряд ли можно считать хоть как-то обоснованным.

Действительно, из текста видно, что анализу подверглась ВСЕГО одна строка из бюджета организации. О чем бы там ни шла речь, но из информации о ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВАХ НЕВОЗМОЖНО сказать что-либо ни про политику, ни про цели в области качества, ни про аудиты, ни про корректирующие и предупреждающие действия, ни про анализ со стороны руководства.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-20 (К). Раздел 5.5.3 ИСО 9001 действительно содержит требования, касающиеся процессов внутренней коммуникации в организации.

Теперь обратим внимание на то, что в качестве примера для доказательства выполнения требований раздела 5.5.3 совсем не обязательно всегда подвергать анализу лишь традиционные схемы коммуникации – совещания, письма, стенды, беседы и т.д. Анализ механизма информационных связей между процессами также относится к проблемам коммуникации по вопросам результативности СМК.

Поэтому, если аудиторы при анализе связей между указанными в примере процессами СМК действительно проанализировали ИНФОРМАЦИОННЫЕ связи между ними (и аудиторы именно это имели в виду, говоря просто о «связях»), и анализ дал положительный результат, то приведенное наблюдение вполне может служить доказательством выполнения требований раздела 5.5.3. Но этого из текста наблюдения, строго говоря, не следует.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.5.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение однозначно не доказывает.

Рекомендация. Чтобы доказательства были убедительными, аудиторам следует описывать примеры так, чтобы однозначно просматривалась их связь с требованиями соответствующего раздела стандарта. Например, в рассматриваемом примере достаточно было написать не

«Проверено, например, по связям процесса...», а «Проверено, например, по информационным связям процесса...».

5-21 (К+Э+О). В разделах 8.5.3 ИСО 9001, 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3.2 OHSAS 18001 действительно содержатся требования к организации управления предупреждающими действиями.

Вместе с тем САМО наличие пункта о проведении предупреждающих действий в программе улучшения деятельности компании НЕ МОЖЕТ служить доказательством того, что эти действия действительно ПРОВОДЯТСЯ. Тем более, эта запись в программе НИКАК не может служить доказательством того, что при этом ПРИМЕНЯЕТСЯ установленная процедура проведения предупреждающих действий.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 8.5.3 ИСО 9001, 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3.2 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-22 (К). В разделе 8.2.1 действительно содержатся требования, касающиеся мониторинга информации об удовлетворенности потребителей. Что же касается описанного в наблюдении обмена информацией с потребителем в ходе выполнения его задания на проектирование, то данная ситуация не такая однозначная.

С одной стороны, требования к обмену информацией с потребителем о ходе выполнения его заказа также включены в стандарт ИСО 9001, но в раздел 7.2.3. И если бы это свидетельство аудита было приведено в этом разделе отчета по аудиту, оно было бы там очень «к месту».

С другой стороны, получая на промежуточных этапах согласие или несогласие потребителя с промежуточными результатами или с частью проекта, организация также проводит мониторинг ОЖИДАЕМОЙ удовлетворенности потребителя. Поэтому приведенное свидетельство, казалось бы, частично можно было бы признать доказательством выполнения требований раздела 8.2.1.

Но при этом понятно, что согласие с промежуточными результатами еще не означает, что потребитель одобрит проект в целом. Понять же, делается ли анализ удовлетворенности потребителя по окончании проектирования, из приведенного свидетельства нельзя, тогда как стандарт требует, чтобы мониторинг касался восприя-

тия потребителем того, выполнила ли организацией его требования в целом.

Заключение. Требования, касающиеся приведенного в наблюдении примера, действительно содержатся в разделе 8.2.1 ИСО 9001. Но выполнение этих требований данное свидетельство не доказывает.

5-23 (К+Э+О). Разделы 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001 содержит требование о том, чтобы соответствующий персонал ОБЛАДАЛ необходимым уровнем компетентности. Но он не содержит в себе требований, касающихся МЕХАНИЗМОВ ВЫЯВЛЕНИЯ имеющегося у персонала уровня компетентности (мы считаем, что под «определением пригодности персонала» аудиторы, скорее всего, имели в виду именно это: фиксацию фактического уровня компетентности персонала). Поэтому приведенный пример, говорящий о том, что в деятельности по выявлению имеющегося у персонала уровня компетентности участвует сам генеральный директор, никакого отношения к фактическим требованиям данного раздела не имеет.

Информация же об успехах Генерального директора на научно-техническом поприще могла бы быть использована в качестве доказательства выполнения требований раздела 6.2.1, но только в том случае, если бы она показывала соответствие между ТРЕБОВАНИЯМИ к компетентности Генерального директора и его ФАКТИЧЕСКИМ уровнем компетентности. Но эта информация в отчете отсутствует.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделах 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этих разделов данное свидетельство не доказывает.

5-24 (К+Э+О). В разделах 6.2.2.в) ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001 содержатся требования к тому, чтобы действия по подготовке персонала были результативными, т.е. чтобы достигались ЦЕЛИ подготовки. А они заключаются в приобретении необходимого УРОВНЯ компетентности.

Очень сомнительно, что после проведения обучения фактом официального признания приобретения новой компетентности было получение ПОЧЕТНОЙ ГРАМОТЫ. Почетная грамота – это отличия

тельный признак общественно-политической и производственной АКТИВНОСТИ, ПОРЯДОЧНОСТИ, ЗРЕЛОСТИ и т.п. Но она вряд ли может служить признаком более высокого уровня КОМПЕТЕНТНОСТИ, поскольку такой грамотой ОДНОВРЕМЕННО за ОДНО И ТО ЖЕ могут быть награждены и слесарь 3, и слесарь 8 разряда, и инженер 3 категории, и начальник крупного цеха.

А ведь именно в факте награждения Почетной грамотой аудиторы увидели ДОКАЗАТЕЛЬСТВО оценки результативности ПОДГОТОВКИ персонала.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-25 (К+Э+О). Отметим, что в разделах 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 OHSAS 18001 действительно содержатся требования, касающиеся внутренней коммуникации. Но при этом они не устанавливают форму и методы передачи информации внутри организации.

Аудиторы выявили, что в ЭТОЙ организации установлен именно ТАКОЙ порядок коммуникации, который они описали (служебные записки плюс технические совещания). И в качестве доказательства применения одного из методов коммуникации привели пример служебной записки. Поэтому с приведенным свидетельством следует согласиться как с доказательством выполнения определенной части требований указанных разделов.

Другое дело, что стандарты требуют, чтобы коммуникация затрагивала не только сугубо производственные вопросы, но и проблемы функционирования и результативности СМ. А вот по этому поводу в наблюдении никакой информации нет. Поэтому доказательством того, что требования указанных разделов выполнены в полном объеме, данное свидетельство служить не может.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-26 (К). Стандарт ИСО 9001 в разделе 7.3 (в т.ч. и в 7.3.1) устанавливает требования к проектированию и разработке ПРОДУК-

ЦИИ и не касается разработки технологических процессов, за которые «отвечает» раздел 7.1. Конечно, организация может, как сказано в примечании 2 к разделу 7.1, применить к разработке технологических процессов требования раздела 7.3, но само их применение к разработке ПРОЦЕССОВ не может служить доказательством выполнения требований раздела 7.3.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.3.1 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-27 (К). В отчете по аудиту должны содержаться свидетельства, которые подтверждают результаты аудита, являются аргументами в его поддержку. В данном случае аудиторы никак НЕ ОБОСНОВАЛИ (ничем не подтвердили обоснованность) исключения из требований к СМК разделов 7.3 и 7.5.2 ИСО 9001, а лишь констатировали наличие указанных исключений.

Заключение. Данные записи не могут служить доказательством ОБОСНОВАННОСТИ изъятия разделов 7.3 и 7.5.2 ИСО 9001 из применения в СМК аудируемой организации.

5-28 (К). Раздел 7.2.2 ИСО 9001 действительно касается анализа требований, относящихся к продукции. При этом из раздела 7.2.1 следует, что к анализируемым требованиям относятся те, которые указаны в пунктах 7.2.1.а) – 7.2.1.г). А смысл требуемого анализа – выяснить, определены ли эти требования, не расходятся ли они с требованиями контракта и в состоянии ли организация выполнить эти требования.

Совершенно очевидно, что информация, содержащаяся в техническом задании на исследование конкурентоспособности продукции предприятия и в отчете по исследованию конкурентоспособности продукции, НЕ СОДЕРЖИТ В СЕБЕ тех требований, которые нужно проанализировать в соответствии с требованиями раздела 7.2.2. Не говоря уже о том, что анализ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ своей продукции – это совсем НЕ ТОТ анализ, чем тот, о котором говорится в разделе 7.2.2.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.2.2 ИСО 9001. Но их выполнение данное свидетельство не доказывает.

5-29 (К). Действительно, в разделе 8.5.1 ИСО 9001 содержится требование о постоянном повышении результативности СМК. При этом ИСО 9000 определяет результативность как «СТЕПЕНЬ реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов».

Но, говоря о приведенных примерах, аудиторы НИГДЕ не обмолвились о том, какие значения этих величин были ЗАПЛАНИРОВАНЫ на 20... год. Например, если прирост объема продаж был запланирован на 12%, то никакого роста результативности СМК не продемонстрировала. А если рост был запланирован в объеме 15%, то результативность СМК вообще не обеспечена! Поэтому ни одно из приведенных свидетельств не свидетельствует НИ О ЧЕМ, если говорить о РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК.

Отметим также, что в данном случае НЕ ИМЕЕТ значения то, насколько в КАЖДОМ из трех приведенных примеров используемые показатели можно считать **ОБОСНОВАННО** отнесенными к целям в области КАЧЕСТВА (хотя это обстоятельство и заслуживает отдельного обсуждения).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но ни одно из приведенных свидетельств их выполнение не доказывает.

5-30 (К+Э+О). В разделе 6.2.2.а) ИСО 9001 требуется, чтобы организация **УСТАНОВИЛА** (т.е. ЗАДАЛА, УТВЕРДИЛА) **НЕОБХОДИМУЮ** компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции. В записи же по аудиту говорится о механизме **ОПРЕДЕЛЕНИЯ** (в смысле **ВЫЯСНЕНИЯ**) **ИМЕЮЩЕЙСЯ** у персонала компетентности, о чем стандарт не спрашивает.

Что касается ИСО 14001 и ОHSAS 18001, то в них требуется, чтобы соответствующий персонал был **КОМПЕТЕНТЕН** для выполнения поставленных перед ним задач. Об этом в свидетельстве не говорится ничего.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделах 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 ОHSAS 18001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-31 (К). В разделе 5.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования, связанные с ориентацией на потребителя. Но при этом следует обратить внимание на то, что оценка степени удовлетворенности потребителей для этого раздела не является самоцелью, а служит лишь инструментом для установления того, в какой степени выполнены требования потребителей.

Главным же здесь является требование о том, что организация должна **ОПРЕДЕЛЯТЬ** и **ВЫПОЛНЯТЬ** требования потребителей. При этом для аудиторов выяснить, насколько выполняется второе требование, не менее, а даже более важно. Иначе говоря, если требования потребителей определены, но систематически **НЕ ВЫПОЛНЯЮТСЯ** (о чем может, например, свидетельствовать рост числа рекламаций и жалоб), это должно быть расценено как несоответствие требованиям данного раздела стандарта. А если невыполнение связано с ключевыми показателями продукции, с ее основными потребительскими характеристиками или характеристиками безопасности, то несоответствие должно быть квалифицировано как критическое. В приведенном же свидетельстве на этот счет никакой информации не содержится. Как, кстати, нет и **ПРЯМОГО** ответа на вопрос о том, определяются ли в полной мере требования потребителей, когда организация «анализирует требования к продукции».

По этой причине данного свидетельства недостаточно, чтобы сделать обоснованное заключение о выполнении или невыполнении требований раздела 5.2.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение в значительной мере не доказывает.

5-32 (К+Э+О). В указанных разделах действительно требуется, чтобы подготовка персонала достигала своих целей. Но здесь основной вопрос для читателя должен заключаться не столько в том, чтобы подтвердить обоснованность отнесения приведенного свидетельства к указанным разделам. Основная проблема в данном примере – **КОГДА** организация должна быть способна **ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ** выполнение требований ИСО 9001, если она запланировала обра-

титься в орган по сертификации о проведении сертификационного аудита.

Представляется логичным, что перед тем, как принять решение о сертификации, организация должна (по крайней мере, для себя) получить подтверждение, что ВСЕ элементы СМ разработаны, документированы и ВНЕДРЕНЫ, т.е. ФУНКЦИОНИРУЮТ. И если по каким-то направлениям, требования к РЕАЛИЗАЦИИ которых установлены в стандарте, деятельность не осуществляется, это означает, что этот элемент СМ еще НЕ РАБОТАЕТ. Вслед за этим нетрудно предсказать, что аудиторы при встрече с ТАКИМ неработающим элементом не СМОГУТ получить доказательств выполнения соответствующих требований стандарта и ДОЛЖНЫ будут расценить это как КРИТИЧЕСКОЕ несоответствие. Оно будет заключаться в том, что в системе менеджмента НЕ РЕАЛИЗОВАНЫ соответствующие требования ИСО 9001 (ИСО 14001, ОHSAS 18001), тогда как в разделе 4.1 ВСЕХ этих стандартов требуется, чтобы организация ВНЕДРИЛА СМ.

Если к моменту сертификационного аудита в организации действительно еще НИ РАЗУ не проводили оценки результативности действий по подготовке персонала и запланировали первый раз сделать это лишь ПОСЛЕ сертификационного аудита, то это должно быть зарегистрировано как КРИТИЧЕСКОЕ несоответствие, а не как СВИДЕТЕЛЬСТВО аудита.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 ОHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает. Более того, если к моменту аудита оценка результативности обучения персонала действительно не проводилась, то приведенное свидетельство должно быть переквалифицировано в КРИТИЧЕСКОЕ несоответствие по разделу 6.2.2 ИСО 9001, без устранения которого аудиторам нельзя сделать положительного заключения о выполнении требований данных разделов.

5-33 (К). Раздел 7.1 ИСО 9001 действительно содержит в себе требования, касающиеся планирования, но специфического планирования – планирования и разработки ПРОЦЕССОВ, необходимых для СОЗДАНИЯ продукции. Поэтому следует точно определить воз-

можности осуществления этих действий в указанных примерах деятельности, чтобы найти правильное решение этой задачи.

Итак, может ли планирование создания продукции осуществляться «при подготовке контракта»? Да, может, поскольку при выявлении требований к продукции одновременно выявляется и потребность в создании процессов, документов и предоставлении ресурсов для выполнения этого контракта. А это – требования пункта 7.1.6).

Может ли планирование создания продукции осуществляться «в ходе проектирования»? Да, может, поскольку при разработке проекта разработчики ОБЯЗАНЫ думать о том, КАКИМ образом можно будет реализовать их проектные предложения, т.е. ВЫЯВЛЯТЬ потребность в процессах создания продукции, а это – тоже требования 7.1.6).

Может ли указанное планирование происходить при «подготовке производства»? Конечно, поскольку основная задача такой подготовки – СПЛАНИРОВАТЬ и обеспечить в соответствии с запланированными мероприятиями ГОТОВНОСТЬ производства к началу деятельности по непосредственному «созданию продукции». К этой деятельности подходят ВСЕ требования раздела 7.1.

А может ли ПЛАНИРОВАНИЕ создания продукции происходить в ходе «СОЗДАНИЯ продукции»? Нет, потому что БЕЗ результатов планирования и реализации ЗАПЛАНИРОВАННЫХ мероприятий НАЧИНАТЬ производство, т.е. начинать СОЗДАВАТЬ продукцию, нецелесообразно. Конечно, в ходе производства может потребоваться КОРРЕКТИРОВКА разработанных планов, но сами планы уже ДОЛЖНЫ быть.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.1 ИСО 9001, и приведенные свидетельства вполне могут служить доказательством их выполнения, кроме свидетельства, касающегося «планирования выпуска продукции при ее ИЗГОТОВЛЕНИИ». Последнее же свидетельство (если его рассматривать как САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ свидетельство) служит, скорее, доказательством НЕВЫПОЛНЕНИЯ требований данного раздела стандарта.

5-34 (К). Раздел 7.2.1 ИСО 9001 касается УСТАНОВЛЕНИЯ (ВЫЯВЛЕНИЯ) требований, относящихся к продукции, в том числе тех, которые определяет САМА организация. В данном случае из

содержания первой фразы **ОЧЕВИДНЫМ ОБРАЗОМ** следует, что организация **УСТАНОВИЛА** свои **НОВЫЕ** требования к внешнему виду и предпринимает шаги по их выполнению. Сам же механизм реализации этого нового требования отношения к данному разделу не имеет.

Другое дело, что одного этого свидетельства недостаточно для доказательства полного выполнения требований раздела 7.2.1.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 7.2.1 ИСО 9001, и первая фраза приведенного свидетельства может служить доказательством выполнения одного из них. Что касается второй фразы, то об этом в разделе 7.2.1 не спрашивается, а сама эта информация служить доказательством выполнения хоть какого-то требования из этого раздела не может.

Рекомендация. При описании свидетельства аудиторам следует в формулировках показывать однозначную связь приводимых фактов с содержанием соответствующего раздела. В данном случае первую фразу можно было бы сформулировать, например, так: «При определении требований к продукции организация устанавливает свои дополнительные требования к внешнему виду изделия».

5-35 (К). Требования раздела 7.3.7 ИСО 9001 действительно касаются управления изменениями проекта и разработки. Но речь в нем идет об управлении деятельностью по внесению изменений В САМ проект или разработку, а не о том, какие требования предъявляются к оформлению ЗАДАНИЯ на изменение проекта. Последние требования содержатся в разделе 7.3.2. И приведенное свидетельство действительно могло бы служить доказательством выполнения требований именно этого раздела. Вместе с тем, доказать выполнение требований раздела 7.3.7 оно не может.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 7.3.7 ИСО 9001. Однако, выполнение требований этого раздела данное свидетельство не доказывает, хотя может быть использовано в качестве доказательства выполнения требований раздела 7.3.2.

5-36 (К+Э+О). В разделах 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 действительно содержится требование о том, чтобы ответственность и полномочия были определены и доведены до сведения соответствующего персонала. Но почему эти ответственность и

полномочия должны касаться ТОЛЬКО требований указанных стандартов? Разве не должны быть установлены права и ответственность в отношении ДРУГИХ видов деятельности: производственной, финансовой, материальной, дисциплинарной, экологической, по защите информации, по соблюдению трудового законодательства и т.д.?

Тексты стандартов не дают оснований говорить о том, что они УМЕНЬШИЛИ поле ответственности и полномочий за счет каких-то вопросов. Следовательно, речь должна идти обо ВСЁМ круге ответственности и полномочий. В данном же случае аудиторы привели доказательства выполнения требований указанных разделов лишь в ОДНОЙ области.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение в полном объеме не доказывает.

5-37 (К+Э+О). В разделе 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 действительно содержатся требования к представителю высшего руководства по системе менеджмента. Из свидетельства следует, что такой представитель в организации действительно имеется. Но что касается ОБЪЕМА его ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ, то из приведенного свидетельства неясно, в какой мере они охватили требования данного раздела стандарта.

Кроме того, в 5.5.2 ИСО 9001 нет требований о том, чтобы установленные для этого лица права и ответственность были до него доведены (за это «отвечает» раздел 5.5.1).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.5.2 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-38 (К). В разделе 7.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования к планированию СОЗДАНИЯ продукции, т.е. к процессам ее ИЗГОТОВЛЕНИЯ или ПРОИЗВОДСТВА, иначе говоря — к процессам «ДЕЛАНИЯ» продукции.

Вызывает большое сомнение, что при разработке и реализации планов НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ и ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСКИХ работ и планов КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА в данной организации одновременно осуществлялась

и деятельность по ПЛАНИРОВАНИЮ И РАЗРАБОТКЕ процессов СОЗДАНИЯ ПРОДУКЦИИ. Во всяком случае, в своей аудиторской и профессиональной деятельности автор (равно как и в практике его многочисленных коллег, с кем он обсуждал это) подобного не встречал.

Что касается мероприятий «по реализации целей в области качества», то в них могут быть пункты, связанные с разработкой новых процессов создания продукции (например, если цели касались обновления ассортимента выпускаемых изделий или их модернизации). Но представленная информация говорит лишь о том, что при выполнении этих мероприятий МОГЛО осуществляться такое планирование. Но что оно проводилось в СООТВЕТСТВИИ с требованиями раздела 7.1 ИСО 9001, данное свидетельство не доказывает.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-39 (К). В разделе 7.5.2 ИСО 9001 действительно требуется, чтобы при валидации процессов там, где это применимо, проводилось также предварительное признание приемлемости оборудования.

Из приведенного факта следует, что в отношении оборудования, участвующего в реализации специальных процессов, осуществляется вполне определенное действие, призванное подтвердить приемлемость этого оборудования с точки зрения ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТОЧНОСТИ. Но при этом не ясно, должны ли подлежать проверке на приемлемость какие-то ДРУГИЕ характеристики этого оборудования, и сделано ли это.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-40 (К+Э+О). В разделах 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001 действительно содержатся требования к организации и проведению анализа СМ со стороны высшего руководства. При этом следует обратить внимание: стандарты требуют, чтобы порядок и периодичность такого анализа были не просто УСТАНОВЛЕННЫ (факт чего действительно подтверждается приведенным свидетельством аудита), но и СООТВЕТСТВОВАЛИ требованиям этих разделов. В частности, анализ должен предусматривать оценку пригодности,

адекватности и результативности СМ, оценку возможностей для улучшений и потребности в изменениях.

ВКЛЮЧЕНО ли все это в установленный порядок подготовки и проведения анализа СМ и, что самое главное, РЕАЛИЗУЕТСЯ ли на практике – из приведенного свидетельства не видно.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 5.6.1 ИСО 9001, 4.6 ИСО 14001 и 4.6 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-41 (К). В разделе 7.6 ИСО 9001 действительно содержатся требования к порядку действий, когда выясняется, что измерение было выполнено оборудованием, не соответствующим требованиям. Обратим внимание, что это требование касается лишь результатов ИЗМЕРЕНИЙ (или, как сказано в свидетельстве аудита, КОНТРОЛЯ), сделанных с помощью этого оборудования. С этой точки зрения приведенное свидетельство действительно подтверждает соблюдение указанного требования стандарта: в организации «определен порядок оценки и регистрации приемлемости результатов измерений, если обнаружено, что контроль проводился неисправным средством измерения».

Вместе с тем, свидетельство зафиксировало также факт наличия порядка и регистрации приемлемости «результатов метрологического контроля», если обнаружено, что контроль проводился неисправным средством измерения. Оценить необходимость и уместность этой части свидетельства и есть, собственно, основная трудность данной задачи. И, прежде всего, из-за неопределенности понятия «результаты метрологического контроля».

Так, из построения фразы можно сделать вывод о том, «метрологический КОНТРОЛЬ» – это именно ТОТ контроль, который был выполнен неисправным средством измерения. Так, по крайней мере, следует из правил русского языка. Но аудиторам незначем было вводить для описания одного и того же действия два понятия – «измерение» и «метрологический контроль», ибо это очевидным образом только запутывает восприятие. Значит, аудиторы под «метрологическим контролем» имели в виду нечто другое.

Скорее всего, аудиторы в этом месте говорят о метрологическом НАДЗОРЕ или метрологической ЭКСПЕРТИЗЕ. Тогда в действиях по «оценке и регистрации приемлемости результатов метрологиче-

ской экспертизы (или метрологического надзора)» можно найти хоть какой-то смысл и его проанализировать. Давайте это и сделаем.

Итак, имеется ли смысл в том, чтобы в случае выявления факта применения НЕИСПРАВНОГО средства измерения возвращаться к результатам метрологической экспертизы (подтвердившей в свое время МЕТРОЛОГИЧЕСКУЮ ПРИГОДНОСТЬ данного средства для получения с его помощью объективных значений измеряемых величин в случае СООТВЕТСТВИЯ этого средства установленным требованиям), чтобы проверить и зарегистрировать ПРИЕМЛЕМОСТЬ полученных тогда результатов? Ответ очевиден — в этих действиях смысла нет, ибо само по себе выявление неисправного средства измерения НИКАК не связано с результатами метрологического обоснования его применения.

Таким образом, включение в свидетельство аудита фактов, касающихся «результатов метрологического контроля» не имеет отношения к разделу 7.6 и само по себе противоречиво.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.6 ИСО 9001, и приведенное свидетельство в части «*определения порядка оценки и регистрации приемлемости результатов измерений, если обнаружено, что контроль проводился неисправным средством измерения*» доказывает выполнение этих требований.

Что же касается действий с «*результатами метрологического контроля*», то этот факт неоднозначен и не может быть использован в качестве доказательства соблюдения указанных требований раздела 7.6.

5-42 (К). В разделе 4.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся управления аутсорсинговыми процессами (если они применяются организацией).

Из текста рассматриваемого свидетельства (если следовать правилам русского языка) можно сделать вывод, что процессы аутсорсинга в организации ПРИМЕНЯЮТСЯ, но управление ими организация НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ. Но тогда данное свидетельство должно быть переквалифицировано в несоответствие, притом в критическое.

Если же аудиторы хотели сказать ДРУГОЕ (т.е. что здесь все в порядке, нарушений ИСО 9001 нет, поскольку самих процессов аутсорсинга в организации нет), то и формулировать тогда такие мысли они должны по-другому.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает. Более того, в приведенной формулировке оно свидетельствует о наличии критического несоответствия СМК требованиям этого раздела.

5-43 (К). В разделе 7.3.7 ИСО 9001 действительно содержатся требования к управлению изменениями проекта и разработки. Но речь в этом разделе идет об изменениях в проекте ПОСЛЕ его одобрения (валидации).

Бессмысленно говорить об управлении изменениями по ходу проектирования, ибо это РАБОЧИЕ МОМЕНТЫ проектирования, и их (изменений) может быть по ходу проектирования много. И до тех пор, пока какое-либо проектное решение не будет соответствующим образом проанализировано (а за это «отвечает» раздел 7.3.4 ИСО 9001), верифицировано (раздел 7.3.5) и валидировано (7.3.6), оно будет лишь РАБОЧИМ, а не ОКОНЧАТЕЛЬНЫМ. Иначе говоря, юридически значимого проектного РЕШЕНИЯ до окончания всех указанных действий (анализ, верификация, валидация) просто НЕ СУЩЕСТВУЕТ. Поэтому и изменять (с точки зрения раздела 7.3.7) в этом случае просто НЕЧЕГО.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.3.7 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-44 (К). Содержанием требований раздела 5.4.2 является планирование системы менеджмента качества. Более подробно об этом говорилось при рассмотрении ситуации 4-46. С учетом приведенных там комментариев, становится понятно, что рассматриваемое свидетельство никак не относится к планированию функционирования и улучшения СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (пункт 5.4.2.а).

Но оно никак не относится и к планированию достижения ЦЕЛЕЙ в области качества (пункт 5.4.2.б), поскольку маловероятно, чтобы «выпуск продукции» был сформулирован как ЦЕЛЬ в области качества. Даже если это и так, то, в соответствии с требованиями пункта 5.4.2.б), планирование должно касаться мероприятий по достижению ВСЕХ целей, а не какой-то отдельно взятой.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-45 (К). В разделе 5.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования, относящиеся к ориентации организации на потребителя путем определения и выполнения их требований в ЦЕЛЯХ повышения удовлетворенности потребителей.

Совершенно очевидно, что с помощью одних претензий оценить степень УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ потребителей НЕВОЗМОЖНО. Но, если оценить степень удовлетворенности потребителей нельзя, то НЕВОЗМОЖНО доказать и ВЫПОЛНЕНИЕ требований данного раздела.

Поскольку, как следует из свидетельства, оценка удовлетворенности потребителей в организации не проводится, приведенные факты должны быть зафиксированы как несоответствие НЕ ТОЛЬКО по разделу 8.2.1, но и ПО РАЗДЕЛУ 5.2.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает. Более того, с учетом информации, содержащейся в разделе 8.2.1 отчета по аудиту, в разделе 5.2 этого отчета должно быть зафиксировано следующее несоответствие: «*Не представлены доказательства повышения удовлетворенности потребителей*».

5-46 (К+Э+О). В указанных разделах отсутствуют требования, касающиеся мониторинга степени удовлетворенности сотрудников ОБУЧЕНИЕМ и РАБОТОЙ в организации.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделах 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 ОН SAS 18001 не содержатся. Выполнение же истинных требований данное свидетельство не доказывает.

5-47 (К). В разделе 5.4.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся планирования деятельности по развитию СМК. Приведенное свидетельство само по себе могло бы служить до-

казательством соблюдения указанных требований, но, естественно, при условии, что оно основано на убедительных доказательствах.

Заявление аудиторов о том, что мероприятия по улучшению работы СМК «разработаны и РЕАЛИЗУЮТСЯ», противоречит выявленному ими же несоответствию в разделе 5.6.3. Из него следует, что для повышения результативности СМК руководство не определило и не выделило никаких ресурсов, поскольку выявление потребности в таких средствах не было даже предметом обсуждения при проведении анализа СМК со стороны руководства. А без выделения необходимых ресурсов РЕАЛИЗАЦИЯ каких-либо мероприятий (о чем сказано в свидетельстве) невозможна.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнения противоречит содержанию несоответствия, приведенного в разделе 5.6.3, и не может быть признано достаточным.

5-48 (К). Требования раздела 5.2 ИСО 9001 заключаются в том, чтобы требования потребителя определялись и выполнялись в целях повышения их удовлетворенности.

Приведенные свидетельства не могут быть приняты как убедительное доказательство выполнения данного требования, поскольку информация о том, что цели организации ОТНОСИТЕЛЬНО требований потребителя установлены и где-то даже зафиксированы, НЕ ДАЕТ прямого ответа на вопрос о том, ОПРЕДЕЛЯЕТ ли, и ВЫПОЛНЯЕТ ли организация требования потребителей, и повышается ли при этом их УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ.

Что же касается содержащейся в свидетельстве информации о стратегической концепции ориентации на потребителя, отраженной в Политике в области качества, то этот факт можно использовать в качестве ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ информации, но только тогда, КОГДА остальных доказательств вполне достаточно. В данном же случае сама по себе эта информация также не может служить доказательством требований раздела 5.2.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-49 (К). В разделе 5.4.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся планирования системы менеджмента качества. Но содержащиеся в анализируемом свидетельстве два тезиса противоречат друг другу.

Если, согласно первому тезису, планирование **ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ** в виде каких-то решений, значит, эти решения были аудиторам **ПРЕДСТАВЛЕНЫ**. Но это противоречит второму тезису.

Если, следуя второму тезису, материалов планирования СМК аудиторам **НЕ ПРЕДСТАВИЛИ**, то у них нет оснований говорить о том, что планирование осуществляется **В ВИДЕ РЕШЕНИЙ**.

Скорее всего, здесь, как и во многих других случаях, аудиторы не точно сформулировали первую фразу. По всей видимости, она должна была отразить тот факт, что в этой организации планирование СМК **ПРЕДУСМОТРЕНО** осуществлять в виде решений совещаний при президенте организации. Тогда становится понятным смысл несоответствия: это **ПРЕДУСМОТРЕНО**, но не **ДЕЛАЕТСЯ**.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001. Вместе с тем приведенное свидетельство их выполнения противоречит сформулированному в этом же разделе несоответствию, что делает невозможным использование его в качестве положительного свидетельства выполнения требований этого раздела.

5-50 (К+Э+О). Требования разделов 7.6 ИСО 9001, 4.5.1 ИСО 14001 и 4.5.1 OHSAS 18001 включают в себя необходимость проведения проверки или калибровки **СРЕДСТВ ИЗМЕРЕНИЯ**, когда результаты проводимых с их помощью измерений должны быть признаваемыми. Доказательством этого могут служить разные документы, в т.ч. и те, о которых говорится в анализируемом примере.

Вместе с тем, **ИСТОЧНИК** питания **НИКАК** не может быть средством **ИЗМЕРЕНИЯ**, даже если его проверяют и паспортизируют. Поэтому наличие заполненного паспорта на **ТАКОЕ** оборудование доказательством выполнения требований раздела 7.6 служить не может.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 7.6 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-51 (К). В разделе 8.2.1 ИСО 9001 требуется проведение мониторинга информации, **ОТНОСЯЩЕЙСЯ** к восприятию потребителями того, выполнила ли организация его требования. Обращаем внимание: речь идет обо **ВСЕХ** данных, относящихся к этой категории, а не только о какой-то их части.

Указанная в анализируемом примере информация свидетельствует о том, что организация **ПРОВОДИТ** опросы потребителей, и по итогам их анализа готовит предложения по совершенствованию своей продукции.

Вместе с тем, из этой информации неясно:

- касаются ли проводимые опросы только просьб к потребителям высказать предложения по улучшению продукции, или опросы проводятся более широко, по **ВСЕМУ** спектру вопросов, позволяющих сделать **ВСЕСТОРОННЕ** обоснованное заключение о степени удовлетворенности потребителей;
- проводится ли мониторинг данных, полученных **ДРУГИМИ** способами (интервью, встречи, положительные отзывы, «горячая линия» и т.д.);
- принимаются ли во внимание жалобы и претензии потребителей.

Таким образом, приведенных свидетельств недостаточно, чтобы в полной мере подтвердить выполнение требований данного раздела стандарта.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство доказывает их выполнение лишь частично.

5-52 (К). В разделе 7.3.7 ИСО 9001 действительно содержатся требования по управлению изменениями в проекте или разработке, но, как отмечалось в комментариях к ситуации 5-43, – по управлению изменениями **ЗАКОНЧЕННОГО (ВЫПУЩЕННОГО, ВАЛИДИРОВАННОГО)** проекта.

При планировании деятельности по проектированию и разработке действительно на его последней стадии может быть запланирован **АНАЛИЗ** проекта. Но **САМ** проект на этой стадии **ЕЩЕ НЕ ВАЛИДИРОВАН**. И если в ходе этого анализа будет выявлена необходимость внесения в него изменений, то начинается **ОЧЕРЕДНОЙ** виток проектирования **В СООТВЕТСТВИИ** с требованиями разделов 7.3.1 – 7.3.6. В ходе этой работы **ЕСТЕСТВЕННО** будут проводиться

ся действия по анализу измененных проектных решений, их верификации и валидации. Более того, и ПОСЛЕ этой итерации проект МОЖЕТ БЫТЬ ВНОВЬ направлен на доработку, что, само собой, опять потребует внесения в него изменений. Так будет продолжаться до тех пор, пока проект не будет окончательно ВАЛИДИРОВАН В ЦЕЛОМ.

И ТОЛЬКО ТОГДА к нему следует применять требования раздела 7.3.7.

Поэтому, приведенный в свидетельстве пример подтверждает выполнение требований разделов 7.3.1 – 7.3.6, но НИЧЕГО не может сказать о выполнении требований раздела 7.3.7.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 7.3.7 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-53 (К). В разделе 8.5.1 ИСО 9001 действительно содержится требование о постоянном повышении результативности СМК. В качестве примера такой деятельности можно взять и действия по УЛУЧШЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ деятельности. Надо только точно определить, ЧТО ЭТО такое.

План мероприятий по обеспечению производства технологическим оборудованием и оснасткой является одной из частей сводного плана подготовки производства к выпуску изделий под конкретный заказ. Но данное планирование предусмотрено требованиями раздела 7.1 ИСО 9001, и наличие такого плана может быть использовано в качестве одного из доказательств выполнения организацией требований именно этого раздела. Но не более того.

Действительно, если организации НАДО что-то выпустить, она, конечно же, должна ЗАПЛАНИРОВАТЬ и подготовить ВСЕ, что для этого нужно. В этот перечень войдут и кадры, и сырьевые материалы, и комплектующие, и разработанные методы производства, а также ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ и ОСНАСТКА. Тогда при чем здесь УЛУЧШЕНИЕ производственной деятельности, когда это самая что ни на есть ОБЫЧНАЯ производственная деятельность?

Приведенный план НЕ ЯВЛЯЕТСЯ примером УЛУЧШЕНИЯ производственной деятельности, а значит, не может выступать в качестве свидетельства выполнения требований раздела 8.5.1.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-54 (К). Как указывалось в комментариях к ситуации 4-46, требования раздела 5.4.2 касаются планирования в отношении и ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ, и РАЗВИТИЯ СМК. Давайте еще раз проанализируем, насколько приведенное свидетельство доказывает наличие таких планов.

Вначале поговорим о «задачах в области качества при разработке продукции».

Если планы развития предприятия предусматривают СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ и СРЕДСТВ проектирования, то тогда это может служить примером РАЗВИТИЯ СМК. Если планы и выделяемые ресурсы связаны с проектированием новой продукции СУЩЕСТВУЮЩИМИ методами и средствами, то это пример планирования ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СМК.

Понятно, что если организация ОСУЩЕСТВЛЯЕТ проектирование, то планирование в целях его осуществления также ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ. А это означает, что пример планирования СМК в целях ее ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (на примере планирования в целях обеспечения функционирования элемента СМК «Проектирование») всегда можно будет найти.

Теперь рассмотрим «задачи в области качества при создании продукции».

Эти задачи должны быть установлены в рамках требований раздела 7.1.а) (там они, правда, называются целями в области качества). Но, кроме них, будет также спланировано ВСЕ, что нужно для создания КОНКРЕТНОЙ продукции. Поэтому здесь примеры планирования ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СМК также можно найти ВСЕГДА. Отметим, что сама по себе разработка нового техпроцесса (равно как и модернизация существующего) не является ИЗМЕНЕНИЕМ СМК, а, значит, и не может быть примером УЛУЧШЕНИЯ СМК (см. комментарии к ситуации 4-46). Изменением СМК может быть только изменение ПРИЕМОВ и МЕТОДОВ РАЗРАБОТКИ техпроцессов. Если указанные планы развития предприятия действительно предусматривают улучшение указанных приемов и методов, то тогда это будет пример планирования РАЗВИТИЯ СМК.

Наконец, рассмотрим «задачи в области качества при реализации продукции».

Начнем с того, что попытаемся определить, как следует понимать «реализацию продукции». Понятно, что в это определение вряд ли входит упаковка, консервация и хранение. Но тогда в эту «реализацию» остается включить поставку, монтаж, пуско-наладку и техническое обслуживание (ЕСЛИ все это входит в область ответственности организации). Тогда:

- если указанное планирование связано с планированием **ТИПОВЫХ** работ и выделением для этого соответствующих средств, тогда это планирование **ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ** СМК. Если такие работы **ЕСТЬ**, то примеры **ТАКОГО** планирования найдутся **ВСЕГДА**.
- если планы развития предприятия предусматривают **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ** и **СРЕДСТВ** поставки, монтажа, пуско-наладки и технического обслуживания, то это планирование **РАЗВИТИЯ** СМК.

Теперь можно подвести итоги.

Что касается доказательств планирования **ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ** СМК, то приведенные примеры, безусловно, можно принять в качестве доказательства осуществления такого планирования. Но это – **ОЧЕВИДНЫЕ** доказательства, поскольку такое планирование осуществляется **ВСЕГДА**.

А вот что касается планирования **РАЗВИТИЯ** СМК, то здесь указанные примеры **ОПРЕДЕЛЕННО** ничего сказать не могут. Поэтому выполнение требования раздела 5.4.2 ИСО 9001 о планировании **РАЗВИТИЯ** СМК осталось недоказанным.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-55 (К). В разделе 7.3.4 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся проведения анализа проектирования и разработки.

Анализ информации, приведенной в примере, позволяет реконструировать описываемые там события в двух вариантах, у которых имеется одно и то же начало.

Очевидно, после завершения проекта или его части и сообщения об этом потребителю, у последнего возникли пожелания вне-

сти в этот проект какие-то изменения. Пожелания были приняты к исполнению. А вот далее, следуя тексту приведенного свидетельства аудита, действия главного инженера не так однозначны.

Вариант № 1 продолжения развития событий. Вслед за этим главный инженер на указанном совещании принял соответствующие **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ** по доработке конструкции: изменить сроки, подготовить изменение в техническое задание, уточнить исполнителей и т.д., никаких же изменений в проект **ЕЩЕ НЕ ВНОСИЛОСЬ**. Именно **ЭТИ** решения и были представлены аудиторам.

Вариант № 2 продолжения развития событий. Вслед за этим главный инженер в рабочем порядке дал указания учесть предложения (провести «доработку конструкции»), эта работа была сделана, и именно эти новые **ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ** были представлены аудиторам.

Другие варианты здесь не просматриваются.

Вместе с тем ни в первом, ни во втором случаях развития событий представленные «решения» **НЕ СОДЕРЖАТ НИКАКОЙ** информации о проведении или не проведении **АНАЛИЗА** промежуточных или окончательных результатов проектирования – ни **ДО** получения предложения потребителя, ни **ПОСЛЕ**. Поэтому служить доказательством выполнения требований раздела 7.3.4 **НЕ МОГУТ**.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.3.4 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-56 (К). Требования раздела 7.3.5 ИСО 9001 касаются верификации результатов проектирования и разработки **ИЗДЕЛИЙ (ПРОДУКЦИИ)**. Они не регламентируют вопросы проектирования оснастки или разработки **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.3.5 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-57 (К). Требования раздела 7.4.2 ИСО 9001 касаются установления в информации по закупкам требований к квалификации персонала **ПОСТАВЩИКА** (раздел 7.4.2.6). Они не регламентируют вопросы компетентности собственного персонала организации. Требования о том, чтобы собственный персонал организации, вы-

полняющий работу, влияющую на качество, был компетентен, содержится в разделе 6.2.1 ИСО 9001.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.4.2 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-58 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержатся требования, относящиеся к корректирующим действиям.

Следует обратить внимание: если определенная ситуация или объект характеризуется соответствием установленным к нему требованиям и никаких несоответствий нет, они все равно могут быть подвергнуты улучшениям. Если решение об улучшении принято, то разрабатываются и реализуются соответствующие мероприятия, но их НЕЛЬЗЯ признать корректирующими действиями. Последними, как это определяет ИСО 9000 (п. 3.6.5) и, вслед за ним, ИСО 14001 (п. 3.3) и OHSAS 18001 (п. 3.4), являются лишь действия по устранению ПРИЧИНЫ ОБНАРУЖЕННОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ.

Другое дело, когда ситуация или объект НЕ СООТВЕТСТВУЮТ установленным требованиям и предпринимаются действия по устранению ПРИЧИН их несоответствий. Тогда это действительно корректирующие действия.

Из приведенной в примере информации неясно, чем вызвано решение об улучшении производственной среды. Наличием в ней несоответствий установленным требованиям? Или здесь все было в порядке, несоответствий не было, но появились желание и возможности для улучшений, которые и были реализованы? Из-за отсутствия точности в формулировке применение данного свидетельства не совсем обосновано.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 8.5.2 ИСО 9001, 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3 OHSAS 18001, но данное свидетельство в приведенной формулировке не может в полной мере служить доказательством выполнения требований данных разделов.

5-59 (К+Э+О). В разделе 5.3 ИСО 9001 и аналогичных разделов ИСО 14001 и OHSAS 18001 действительно содержатся требования о

проведении анализа Политики на предмет ее постоянной пригодности.

Из приведенной в примере информации следует, что заседание координационного совета было посвящено «оценке реализации Политики». Но из этого совсем не следует, что при этом обсуждались также вопросы актуальности Политики и ее пригодности, и что решения по этому поводу решения зафиксированы в указанном протоколе. На ЭТОТ СЧЕТ никакой информации свидетельство не содержит.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-60 (К+Э+О). Указанные разделы требуют, чтобы ответственность и полномочия были определены и ДОВЕДЕНЫ до персонала (в ИСО 14001 и OHSAS 18001 – еще и документированы). Если, в связи с какими-то решениями, эти полномочия и ответственность изменились, то эти изменения также должны быть доведены до персонала.

Из информации по анализируемому примеру следует, что положения о подразделениях и должностные инструкции после изменения «находятся под управлением». Если использовать терминологию ИСО 9001 (раздел 4.2.3), то это означает, что инструкции в установленном порядке согласованы, утверждены, введены в действие, размножены и их учетные экземпляры направлены в соответствующие места, где должным образом хранятся.

Но из этой информации НЕ СЛЕДУЕТ, что при этом с указанными документами ОЗНАКОМИЛИ всех сотрудников, в отношении которых эти документы устанавливают их ответственность и полномочия. Таким образом, из свидетельства СЛЕДУЕТ, что есть и действует механизм УСТАНОВЛЕНИЯ ответственности и полномочий и их ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ, но не приведены доказательства того, что эти ответственность и полномочия ДОВЕДЕНЫ до сведения соответствующего персонала.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-61 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержатся требования о необходимости обеспечения результативности подготовки персонала.

Если отчет о выполнении коллективного договора содержит в себе соответствующую информацию о соотношении запланированных и фактически осуществленных действий по подготовке персонала, он **МОЖЕТ** служить доказательством выполнения требований указанных разделов. Но однозначно это из информации не следует.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 6.2.2 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 ОHSAS 18001. Вместе с тем, использование приведенного свидетельства в качестве доказательства их выполнение вызывает большое сомнение из-за своей неполноты.

5-62 (К). Раздел 8.1 ИСО 9001 действительно содержит требования о планировании и проведении процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения. Они должны касаться:

- а) демонстрации соответствия продукции установленным требованиям, но приведенный пример к этому **НЕ ОТНОСИТСЯ**;
- б) обеспечения соответствия системы менеджмента качества установленным требованиям, но приведенный пример к этому **НЕ ОТНОСИТСЯ**;
- в) постоянного повышения результативности СМК, но приведенный пример с планом электропотребления также никак **НЕ МОЖЕТ** служить доказательством такого повышения.

Далее требования этого раздела касаются применения соответствующих статистических методов, но приведенный пример **НЕ ИМЕЕТ** никакого отношения и к этим требованиям.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство к ним никакого отношения не имеет и, соответственно, их выполнение не доказывает.

5-63 (К). В разделе 8.2.4 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся мониторинга и измерений продукции. Но в этом разделе речь идет о мониторинге и измерениях на соответ-

ствующих стадиях **СОЗДАНИЯ** продукции, поскольку результаты этого мониторинга и измерений должны использоваться для верификации того, выполнены ли требования к продукции при ее **СОЗДАНИИ**.

Проблема, содержащаяся в описанной ситуации, связана с вопросом в том, когда именно произошло разрушение указанного узла: в ходе его эксплуатации, т.е. **ПОСЛЕ** передачи изделия потребителю, или в ходе приемочных испытаний.

В первом случае исследования разрушенного в ходе эксплуатации изделия имеет целью установить причину разрушения, что не имеет **НИКАКОГО** отношения к разделу 8.2.4, и поэтому служить доказательством выполнения требований этого раздела не может. Во втором случае протокол исследований вполне мог содержать информацию о соответствии или несоответствии каких-то параметров изделия установленным требованиям и тем самым служить свидетельством выполнения требований раздела 8.2.4. Однако установить из представленного описания, какой из этих случаев соответствует действительности, не представляется возможным.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.4. ИСО 9001, но приведенное свидетельство является неоднозначным и поэтому доказательством их выполнения служить не может.

5-64 (К). В разделе 8.3 ИСО 9001 не содержится требований, касающихся анализа потерь от брака в производстве.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 8.3 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-65 (К). Раздел 8.5.2 ИСО 9001 действительно касается управления корректирующими действиями. Вместе с тем, рассматриваемый пример действий, которые привели в результате к «**УЛУЧШЕНИЮ** организации выполнения разовых заказов», нельзя однозначно отнести к корректирующим, поскольку аудиторы не отметили, причину какого несоответствия это действие устранило и признано ли это действие результативным. По этой причине указанный факт не мо-

жет служить убедительным доказательством выполнения требований раздела 8.5.2.

Более того, вряд ли «наличие свободных или ограниченно свободных производственных мощностей производственных цехов» является НЕСООТВЕТСТВИЕМ чему-то.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение однозначно не доказывает.

5-66 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержатся требования, касающиеся целей в области качества, экологии и охраны труда. При этом стандарты говорят о том, чтобы эти цели были **УСТАНОВЛЕННЫ** для соответствующих функций и уровней, т.е. были им **ПРЕДПИСАНЫ**, т.е. **ЗАДАНЫ**, **ВЫДАНЫ** в качестве задания и т.п. Именно о **ТАКИХ** целях идет речь в данных разделах и вообще в текстах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001. И именно так ставится вопрос в примечании 2 к определению целей в области качества в ИСО 9000 (п. 3.2.5).

В этом **КЛЮЧЕВОЕ** отличие от возможной интерпретации требований этих разделов в том смысле, что цели подразделения могут ставить себе **САМИ**.

Ведь что будет происходить в последнем случае? Подразделения могут поставить себе те или иные цели, а могут и **НЕ ПОСТАВИТЬ**. Как же тогда быть с реализацией Политики, она-то общефирменная? Получается, что высшее руководство Политику принимает, а её реализацию отдаёт на усмотрение своих подчиненных? Но тогда нет **НИКАКОЙ** гарантии, что Политика будет реализовываться.

Кроме того, для реализации целей нужны будут мероприятия и ресурсы. Если цели устанавливаются свыше, то тот, кто их устанавливает, должен и **СМОЖЕТ** обеспечить выделение соответствующих ресурсов для их достижения или, если ресурсов не хватает, должен и **СМОЖЕТ** откорректировать цели. И это будет **ЕГО** решением в рамках **ЕГО** полномочий, а не желанием или нежеланием подчиненных функций или подразделений. Подразделение же, какие бы хорошие цели себе не ставило, **НЕ ИМЕЕТ** полномочий выделить себе необходимые ресурсы — оно ими **НЕ РАСПОРЯЖАЕТСЯ** (кроме некоторого количества людских и материально-технических ресурсов, переданных подразделению в оперативное **УПРАВЛЕНИЕ**, но не в **РАСПОРЯЖЕНИЕ**).

Итак, цели должны для функций и уровней **УСТАНОВЛИВАТЬСЯ** высшим руководством (генеральным директором, или, например, по его поручению его заместителями по направлениям). И, как отмечено в комментариях к ситуации 4-48 и в приложении 7, **общефирменные цели МОГУТ** быть, а вот цели, поставленные перед функциями и уровнями, быть **ОБЯЗАНЫ**.

Еще раз подчеркнем: аудиторы должны убедиться, что в организации имеются именно **ТЕ** цели, о которых говорят разделы 5.4.1 ИСО 9001, 4.3.3 ИСО 14001 и 4.3.3 OHSAS 18001. О **ДРУГИХ** целях можно говорить лишь как о дополнительной информации, если уже получены убедительные доказательства выполнения требований этих разделов.

Из информации по примеру следует, что в организации есть «общефирменные цели», и есть «цели подразделений». О первых не сказано **НИЧЕГО**, а вторые цели подразделения устанавливают себе **САМИ**, т.е. это **НЕ ТЕ** цели, о которых говорится в обсуждаемых разделах. Получается, что данное свидетельство **НИЧЕГО** не говорит о целях, которые требуется установить в соответствии с требованиями разделов 5.4.1 ИСО 9001, 4.3.3 ИСО 14001 и 4.3.3 OHSAS 18001, поэтому оно **НЕ МОЖЕТ** быть использовано в качестве доказательства выполнения требований указанных разделов.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.1 ИСО 9001, 4.3.3 ИСО 14001 и 4.3.3 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-67 (К). В разделе 6.2.1 ИСО 9001 не содержится положений о механизме определения требований к компетентности персонала и потребностей в персонале.

Что касается раздела 6.2.2 ИСО 9001, то там действительно содержатся требования об установлении необходимой компетентности персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество.

Из приведенного свидетельства следует, что требования к компетентности для **НОВОГО** персонала **ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ**. Но определены ли требования к компетентности уже имеющегося персонала — неясно.

Информация же о согласовании потребности в персонале с плановым отделом **НИКАКОГО** отношения ни к требованиям раздела

6.2.2, ни к другим требованиям ИСО 9001 не имеет, НИЧЕГО не доказывает, а посему отношения к свидетельствам аудита не имеет.

Заключение. В случае а) требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 6.2.1 ИСО 9001 не содержатся.

В случае б) требования действительно содержатся в разделе 6.2.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-68 (К). В разделе 8.2.3 ИСО 9001 требуется, чтобы организация проводила мониторинг и, где это применимо, измерения процессов СМК. Относительно же применяемых методов мониторинга и измерений сказано, что они должны демонстрировать СПОСОБНОСТЬ процессов достигать запланированных результатов.

Чтобы правильно ответить на заданный вопрос, необходимо разобраться, о каком мониторинге и каких измерениях идет здесь речь. Мнение автора по этому вопросу представлено в приложении 8.

Из текста свидетельства видно, что аудиторы проанализировали отчеты о РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ трех процессов. Еще раз обратим внимание: это были «Отчеты о результативности...», а не «Отчеты об анализе результативности...». Возможно, что название еще ничего не говорит, и это действительно были отчеты об АНАЛИЗЕ ПРИЧИН НЕДОСТАТОЧНОЙ результативности (если «по факту» результативность у этих процессов по каким-то отдельным целям была не 100%). В любом случае мы знаем, что для такого анализа необходим лишь ВНЕШНИЙ мониторинг процесса.

Получается, что, в лучшем случае, указанные документы могут служить доказательством проведения внешнего мониторинга процесса, а в худшем — не доказывают ничего, поскольку анализ только САМОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ каждого из процессов требует статистического учета лишь оценок результативности в отношении установленных целей при КАЖДОМ применении этих процессов. А это не требует проведения ни полноценного внешнего и внутреннего мониторинга, ни измерений. Поэтому анализ указанных отчетов в полной мере служить доказательством выполнения требований раздела 8.2.3 не может.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение в лучшем случае доказывает лишь частично, в худшем — не доказывает вообще.

5-69 (К). В разделе 7.1 ИСО 9001 не содержатся требования, касающиеся планирования проектирования и разработки (эти требования содержатся в разделе 7.3.1).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.1 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-70 (К). В разделе 7.6 ИСО 9001 содержатся требования, касающиеся порядка обращения с продукцией, несоответствие в которой было вызвано применением неисправных средств измерения.

Если будет установлено, что измерения были выполнены неисправным средством измерения, и это стало причиной НЕСООТВЕТСТВИЯ в продукции, стандарт требует, чтобы СООТВЕТСТВУЮЩИЕ действия были предприняты по отношению ко ВСЕЙ продукции, измеренной таким неисправным средством. Отметим: ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, выявит это потребитель или нет.

С учетом этого из приведенного свидетельства неясно: возвращается на доработку ВСЯ поставленная партия или ТОЛЬКО та продукция, в которой потребитель ВЫЯВИЛ несоответствия. Поэтому в ПОЛНОЙ мере данное свидетельство служить доказательством выполнения указанных требований раздела 7.6 не может.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 7.6 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-71 (К+Э+О). Для анализа ситуации следует учесть два обстоятельства.

Первое. Подразделения (и процессы СМК) служат лишь местом, где аудиторы могут найти ПРИМЕРЫ для анализа выполнения требований указанных стандартов. Если в каких-то случаях примеры будут свидетельствовать о несоответствии требованиям стандарта, то официально оформленное в связи с этим несоответствие должно относиться к СИСТЕМЕ (к несоответствию СИСТЕМЫ тем или иным требованиям ИСО 9001, ИСО 14001 или OHSAS 18001), а не к подразделению, где это несоответствие было выявлено.

Поэтому и корректирующие мероприятия, разрабатываемые по итогам выявленного несоответствия, в первую очередь должны быть СИСТЕМНЫМИ, т.е. основываться на выявлении СИСТЕМНЫХ причин появления несоответствия, выявленного в каком-то кон-

кретном подразделении. За этим ДОЛЖНЫ следить аудиторы, которые должны признать ДОСТАТОЧНОСТЬ предлагаемых корректирующих мер. Это не означает, что аудиторы после этого должны РАЗДЕЛИТЬ ответственность за результативность предложенных мер. Нет, это означает, что они удостоверились, что несоответствие организация действительно отнесла к СИСТЕМЕ и выработала корректирующие действия с учетом этого.

Могут сказать: а как быть, если в подразделении ХХХ системных причин не было, а была обычная неисполнительность или безответственность. Эти и другие ПОДОБНЫЕ обстоятельства организации известны ЛУЧШЕ, чем аудиторам, поэтому, вполне возможно, что предложенные корректирующие мероприятия будут ограничены лишь «территорией» виновного подразделения.

В любом случае несоответствие – это несоответствие СИСТЕМЫ, и корректирующие действия (в ЛЮБОМ объеме) – это корректирующие действия в отношении СИСТЕМЫ.

Второе. С учетом первого обстоятельства, реализованные корректирующие мероприятия должны быть признаны **НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ**.

Повторное выявление одного и того же несоответствия в другом подразделении говорит о том, что разработанный ранее ВИД и ОБЪЕМ корректирующих действий оказался **НЕДОСТАТОЧНЫМ** для СИСТЕМЫ в целом. Поэтому заключение аудиторов о результативности предпринятых корректирующих действий не обосновано. Они должны были признать это и констатировать в отчете по аудиту.

Что касается регистрации нового несоответствия, то его тяжесть не должна связываться с наличием аналогичного нарушения в предыдущем аудите. Другое дело, что теперь аудиторы должны более внимательно относиться к оценке ДОСТАТОЧНОСТИ предлагаемых корректирующих действий.

Заключение. Вывод о результативности реализованных корректирующих мероприятий сделан аудиторами необоснованно.

Рекомендация. При формулировке несоответствий адресовать их к СМК, а не к подразделениям. Так, в рассматриваемом примере несоответствие можно было бы сформулировать следующим образом: «*Имеют место отдельные случаи применения неучтенных копий документов (например, документ УУУ в подразделении ХХХ)*».

5-72 (К). Раздел 7.2.3 ИСО 9001 содержит в себе требования, касающиеся коммуникации с потребителем по вопросам ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ запросов, контрактов или заказов.

В этом месте ИСО 9001 устанавливает требования относительно необходимости создания в организации механизма, который позволит осуществлять связь с потребителями не на этапе переговоров, когда определяются и уточняются требования к продукции (за что отвечает раздел 7.2.1 ИСО 9001), не при анализе возможности выполнения выявленных требований (за что отвечает раздел 7.2.2), а уже ПОСЛЕ подписания контракта, когда процесс СОЗДАНИЯ продукции по заказу потребителя НАЧАЛСЯ.

Требований же к организации коммуникации с **ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ** потребителями на стадии подготовки и заключения контрактов стандарт **НЕ СОДЕРЖИТ**.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.2.3 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-73 (К). В разделе 5.3 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, чтобы Политика соответствовала предназначению организации. Если говорить о содержании этого требования по существу, то соответствие Политики «целям организации» вполне можно принять за доказательство выполнения этого требования ИСО 9001, если при этом под «целями организации» понимать ее глобальные, стратегические цели, а не какие-то частные, узкие (хоть и важные) цели.

А вот требования о том, чтобы Политика, в свою очередь, создавала основу для «установления и анализа целей организации», в ИСО 9001 нет, если, опять же, под ними понимать именно глобальные, стратегические цели. Кроме того, приведенное свидетельство в этом случае противоречит логике: **ЧАСТНОЕ** не может служить **ОСНОВОЙ** для установления **ОБЩЕГО**.

Если же под «целями организации» аудиторы понимали «цели организации в области качества», то в разделе 5.3 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, чтобы Политика создавала основу для установления и анализа таких целей.

Но тогда в противоречие с логикой входит первая часть свидетельства: это **ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА** должны **СООТВЕТСТВОВАТЬ** Политике (см. п. 5.4.1 ИСО 9001), а не наоборот!

В любом случае приведенное свидетельство имеет противоречивый характер, и по этой причине не может служить доказательством выполнения требований указанного раздела стандарта.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает из-за внутренней противоречивости.

5-74 (К). Раздел 7.4.1 ИСО 9001 действительно содержит требование о том, что организация должна **ВЫБИРАТЬ** поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Для определения лучших из них, естественно, можно применять и балльную систему оценок.

Приведенное свидетельство говорит о том, что установленный порядок **ОЦЕНКИ** поставщиков **СОБЛЮДАЕТСЯ**. Вместе с тем, чтобы подтвердить, что сами закупки действительно осуществляются только у лучших поставщиков, аудиторам необходимо было дополнительно проанализировать выборочно **КОНТРАКТЫ** на закупку соответствующей продукции и убедиться, что они действительно заключены **ТОЛЬКО** с указанной категорией поставщиков. Однако эта информация в свидетельстве по аудиту отсутствует, поэтому служить доказательством выполнения указанных требований данное свидетельство не может.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.4.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-75 (К). В разделе 7.5.3 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, чтобы организация идентифицировала статус продукции по отношению к требованиям, касающимся мониторинга и измерений (иногда его называют «статусом контроля продукции»). Стандарт требует, чтобы организация **ПОДХОДЯЩИМИ** способами идентифицировала **СОСТОЯНИЕ** продукции по отношению к тому, соответствует она или нет требованиям к ней.

Обратим внимание: идентификации подлежат не сами результаты измерений (они, естественно не **ИДЕНТИФИЦИРУЮТСЯ**, а **РЕГИСТРИРУЮТСЯ**), а **СОСТОЯНИЕ** продукции. Таких состояний может быть несколько:

- продукция находится **ВНЕ** «зоны измерений», где проверяется соответствие;
- продукция находится в «зоне измерений» (т.е. следующей операцией должна быть операция измерений контролируемых параметров), но само **ИЗМЕРЕНИЕ ПОКА НЕ ВЫПОЛНЕНО**;
- продукция находится в «зоне измерений» и **ПОДВЕРЖЕНА ИЗМЕРЕНИЯМ** (иногда для получения результата измерения необходимо большое время, например, при проведении химических анализов);
- продукция находится в «зоне измерений», измерения закончены и их результаты **ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ**;
- продукция находится в «зоне измерений», измерения закончены и их результаты **ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ**.

Каждое из возможных **СОСТОЯНИЙ** должно быть идентифицировано особым образом, позволяющим **НЕ ЗНАЯ РЕЗУЛЬТАТОВ** измерений **ПОНЯТЬ**, в каком именно состоянии эта продукция сейчас находится. Более того, просто значение измеренного параметра **САМО ПО СЕБЕ** не может служить идентификационным признаком такого статуса, поскольку из него **НЕЛЬЗЯ СРАЗУ** сказать, есть соответствие или нет.

Если записи в технологическом паспорте «о **РЕЗУЛЬТАТАХ** мониторинга и измерений» **ВКЛЮЧАЮТ** в себя (кроме самих результатов мониторинга и измерений) установленные **ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЕ ПРИЗНАКИ** статуса продукции по отношению к полученным результатам (например, кроме численного значения, стоит еще личный штамп контролера ОТК, подтверждающий годность продукции), то они действительно являются идентификаторами статуса контроля продукции. В этом случае приведенное свидетельство можно рассматривать в качестве доказательства выполнения требований раздела 7.5.3 ИСО 9001.

Поскольку указанные в примере записи «говорят о состоянии продукции...», они необходимые идентификационные признаки содержат.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.3 ИСО 9001, и приведенное свидетельство их выполнение доказывает.

5-76 (К). В разделе 5.4.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся планирования СМК, в т.ч. функционирования СМК. Наличие плана-графика выполнения заявки потребителя доказывает проведение этого планирования.

Вместе с тем, в этом разделе требуется, чтобы организация планировала и РАЗВИТИЕ СМК (см. комментарии к ситуации 4-46). А доказательств деятельности в этом направлении приведенное свидетельство не содержит.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-77 (К+Э+О). Ни ИСО 9001, ни ИСО 14001, ни OHSAS 18001 ни в указанных разделах, ни в каком-либо другом месте не содержат требований, касающихся ведения записей, ПОДТВЕРЖДАЮЩИХ выполнение требований указанных разделов.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этого раздела данное свидетельство не доказывает.

5-78 (К+Э+О). Указанные разделы действительно содержат в себе требования о том, чтобы Политика была доведена до сведения персонала и понята внутри организации.

С одной стороны, приведенное свидетельство можно считать доказательством выполнения этого требования, поскольку оно демонстрирует: при выборочной проверке получено подтверждение того, что сотрудники знают о Политике и понимают ее.

С другой же, считать его в полной мере достаточным свидетельством нельзя, поскольку в нем заявлено о доведении Политики до КАЖДОГО сотрудника, а это можно утверждать, только если действительно опросить каждого. В тексте же приведен пример опроса только в одном подразделении.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.3 ИСО 9001, и приведенное свидетельство их выполнение доказывает.

5-79 (К+Э+О). Указанные разделы действительно содержат в себе требования, касающиеся управления ЗАПИСЯМИ. Поэтому вопрос в данной ситуации фактически связан с тем, ЯВЛЯЕТСЯ ли «график проведения работ» ЗАПИСЬЮ.

Разбор признаков записей и их отличия от «не записей» проведен в комментариях к разделу 4-76.

Очевидно, что САМ график проведения работ является ПРЕДПИСЫВАЮЩИМ документом, который В ПРИНЦИПЕ можно корректировать (что очень часто и происходит), поэтому его нельзя отнести к категории ЗАПИСЕЙ.

Другое дело, когда график (в бумажном или электронном виде) используют ДОПОЛНИТЕЛЬНО в качестве МАТЕРИАЛЬНОЙ ОСНОВЫ для ведения СООТВЕТСТВУЮЩИХ УСТАНОВЛЕННЫХ ЗАПИСЕЙ (например, для отметок о выполнении соответствующих действий, фиксации какой-то необходимой информации – даты, времени, исполнителей, затрат, сопутствующих обстоятельств и т.д.). Но тогда это – НЕ ГРАФИК САМ ПО СЕБЕ, а совсем ДРУГОЙ документ, хотя на нем ПРОДОЛЖАЕТ оставаться старое название.

Какой именно случай имел место в ходе аудита – из свидетельства неясно. Более того, с точки зрения русского языка фраза однозначно говорит о том, что речь в ней идет о САМОМ графике как таковом, а не о дополнительной информации, которую он может нести в качестве материальной основы.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает из-за своей неоднозначности.

5-80 (К). Раздел 4.1 ИСО 9001 действительно требует, чтобы организация осуществляла управление процессами, выполняемыми сторонними организациями, и чтобы это управление было идентифицировано (обозначено, описано, представлено) в рамках системы менеджмента качества.

Представленные свидетельства ни в случае а), ни в случае б) не содержат информации по этим вопросам. Об этом также ничего не сказано и в других разделах отчета об аудите.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-81 (К). Осуществляемой бизнес-деятельностью является обращение с ЧУЖИМИ материальными ценностями, являющимися собственностью ПОТРЕБИТЕЛЯ услуг этой организации.

В этом случае к такой, принимаемой ВРЕМЕННО под ответственность организации собственности потребителя, должны применяться требования раздела 7.5.4 ИСО 9001.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.5.5 ИСО 9001 не содержатся.

5-82 (К). Раздела 7.1 ИСО 9001 содержит в себе требования к «планированию создания продукции». При этом в разделе 3 этого же стандарта разъяснено, что термин «продукция» может означать также «услугу». С учетом этого замечания, требования раздела 7.1 относятся к планированию и разработке ПРОЦЕССОВ, необходимых для ОКАЗАНИЯ заявленных УСЛУГ. К такими процессами в данном случае относится и процесс ДОСТАВКИ (ПЕРЕВОЗКИ).

Что касается «плана перевозок», то, скорее всего, в этом документе содержится следующая информация о перевозках: куда, кому, какой товар и в каком количестве доставить. Другими словами, это план-задание на ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ услуг по перевозке, что регулируется требованиями раздела 7.5.1. Доказательством же выполнения требований раздела 7.1 должен быть документ, подтверждающий ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЦЕССОВ перевозок (каким транспортом, в каких контейнерах, как крепить груз, каков маршрут и т.д.). Содержится ли подобная информация в «плане перевозок» — неясно.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.1 ИСО 9001 содержатся только в том случае, если в «плане перевозок» планируется не только куда, кому, какой товар и в каком количестве доставить, но и каким транспортом, в каких контейнерах, как крепить груз, каков маршрут и т.д. Однако этого из текста однозначно не следует.

5-83 (К). Раздел 5.4.2 ИСО 9001 действительно содержит в себе требования о том, что когда планируются и внедряются ИЗМЕНЕ-

НИЯ в систему менеджмента качества, организация должна обеспечивать сохранение ее ЦЕЛОСТНОСТИ.

Из информации по примеру следует, что изменения в СМК в организации ПРОИСХОДИЛИ. Но свидетельство не содержит в себе информации о том, как при этом обеспечивалось сохранение целостности СМК, поэтому оно не может служить доказательством выполнения указанных требований раздела 5.4.2.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

Примечание. Анализируя данный пример, нельзя не отметить, что текст свидетельства «Изменения в СМК рассматриваются высшим руководством при возникновении необходимости» — не однозначный и допускает варианты своей трактовки.

Вариант 1. Вопрос о внесении изменений в СМК рассматривается высшим руководством при возникновении необходимости в таком изменении. В этом случае причинно-следственная связь следующая: возникает НЕОБХОДИМОСТЬ В ИЗМЕНЕНИЯХ, ее РАССМАТРИВАЕТ высшее руководство, затем, если высшее руководство принимает решение о внесении изменений в СМК, их ВНОСЯТ.

Вариант 2. Изменения в СМК вносятся сами по себе по каким-то отдельным правилам, а впоследствии, «при возникновении необходимости», эти изменения рассматриваются высшим руководством. В этом случае причинно-следственная связь другая: сначала изменения в СМК вносятся и действуют, затем у высшего руководства появляется НЕОБХОДИМОСТЬ их рассмотреть (например, изменения привели к ухудшениям), что и инициирует РАССМОТРЕНИЕ уже внесенных изменений с принятием соответствующих решений.

А теперь давайте представим себе, что отчет по аудиту запросили иностранные потребители или партнеры и его необходимо перевести на другой язык. Какой вариант должен будет выбрать переводчик, если он не является специалистом по аудитам систем качества?

Рекомендация. При написании отчета аудиторам целесообразно проанализировать его «глазами переводчика».

5-84 (K+Э+O). В указанных разделах действительно содержатся требования о том, что персонал должен иметь соответствующую (необходимую) компетентность.

Не будем здесь обсуждать стилистику написанной аудиторами фразы (см. примечание и рекомендацию к предыдущему примеру). Будем считать, что аудиторы хотели здесь сказать следующее: *«Необходимый уровень компетентности персонала в организации установлен, но не у всех соответствовал установленному. Тех, кого необходимо было «доучить» до нужного уровня, включили в план обучения, который выполняется. Т.е. потребность в подготовке персонала выявлена и удовлетворяется в соответствии с этим планом».*

Но тогда это НИЧЕГО из указанных требований раздела 6.2.1 не доказывает, хотя может служить свидетельством выполнения требований раздела 6.2.2. Поясним это заключение.

Если организация УСТАНОВИЛА требования к компетентности какого-то сотрудника, а он ей НЕ СООТВЕТСТВУЕТ, это означает, что здесь повышается риск возникновения несоответствий. Если такого сотрудника достаточно будет «доучить» и это запланировано сделать через несколько месяцев – хорошо, но МАЛО. Необходимо что-то делать УЖЕ СЕЙЧАС, ведь риск возрос!

Такие методы известны. Во-первых, необходимо официально сообщить сотруднику о его несоответствии. Во-вторых, необходимо принять ОТДЕЛЬНОЕ решение, разрешающее ему ВРЕМЕННО выполнять работы до запланированного срока обучения и проведения соответствующих квалификационных действий, хотя его уровень компетентности не соответствует требованиям. И самое главное – нужно установить ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ меры, снижающие появившийся риск. Например, учащенный инструктаж на рабочем месте, дополнительные проверки знаний технологической документации, работа только под надзором компетентного сотрудника, учащенный режим проверки соблюдения технологической дисциплины, повышенный контроль со стороны ОТК и т.д. Тогда появляется гарантия, что, несмотря на недостаток компетентности, деятельность этого сотрудника осуществляется в УПРАВЛЯЕМЫХ условиях.

Только когда в организации поступили так со ВСЕМИ, у кого выявлен недостаточный уровень компетентности, требования раздела 6.2.1 можно считать выполненными.

А само по себе наличие и выполнение плана повышения квалификации, не является доказательством выполнения требований раздела 6.2.1.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.2.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-85 (K). В разделе 7.2.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования о проведении анализа требований к продукции.

Приведенные данные, с первого взгляда, могут быть признаны в качестве доказательства выполнения указанного требования. Действительно: есть пример договора, есть заполненный предконтрактный лист с результатами анализа требований потребителя по этому договору. Но здесь есть один нюанс: предконтрактный лист заполнен ПОЗЖЕ даты регистрации договора.

Может ли такое быть на практике? Наверное, может. Например, если это дата регистрации проекта договора у потребителя, который он затем направил организации для подписания с ее стороны. Вместе с тем по общепринятым правилам датой заключения договора считается дата ПОСЛЕДНЕЙ подписи договаривающихся сторон. Из них следует, что анализ договора был проведен ПОСЛЕ его подписания и, следовательно, ПОСЛЕ начала его реализации. Стандарт же требует, чтобы анализ был проведен *«до того, как организация примет на себя обязательства поставлять продукцию потребителю».* Поэтому приведенное свидетельство не только НЕ ДОКАЗЫВАЕТ выполнение требований раздела 7.2.2, а является прямым ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ НЕВЫПОЛНЕНИЯ этих требований, что должно быть зафиксировано как несоответствие.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.2.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает. Более того, исходя из приведенных дат, это свидетельство должно быть квалифицировано как несоответствие указанным требованиям.

Рекомендация. В подобных нетипичных случаях аудиторам следует приводить в отчете по аудиту дополнительную информацию, поясняющую суть дела, или находить примеры, ОДНОЗНАЧНО свидетельствующие в пользу сделанного заключения.

5-86 (К). Раздел 7.4.1 ИСО 9001 действительно содержит в себе требования, касающиеся установления критериев выбора, оценки и переоценки поставщиков. С этой точки зрения приведенное свидетельство действительно может служить доказательством выполнения указанного требования.

Но читателю следует обратить внимание на то, что в рассматриваемой ситуации приведенная запись является **ПОЛНЫМ** свидетельством по этому разделу, следовательно, должна обосновывать и подтверждать соответствующими примерами выполнение **ВСЕХ** содержащихся в нем требований. Но это, как видно из текста, не так. В частности, отсутствует свидетельство того, что после оценки и выбора приемлемых поставщиков договоры на поставку закупаемой продукции **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** заключаются только с этими приемлемыми поставщиками.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.4.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-87 (К). Правильный ответ на вопрос связан, главным образом, с тем, можно ли считать деятельность по выполнению гарантийных обязательств «деятельностью после поставки продукции». Здесь важными являются два обстоятельства.

Во-первых, обратим внимание, что гарантийные обязательства, хотя и требуют выполнения определенных работ, нельзя отнести к **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** в том смысле, как это понимается в контексте положений ИСО 9001. Она не является деятельностью

- относящейся к **ЗАРАНЕЕ УСТАНОВЛЕННЫМ** единицам продукции,
- **ЗАРАНЕЕ СПЛАНИРОВАННОЙ** и
- осуществляемой по отношению к этим установленным единицам продукции **ОБЯЗАТЕЛЬНО**,

в отличие от «настоящей» возможной деятельности после поставки продукции потребителю — ее монтажа, технического обслуживания, ремонта, демонтажа и утилизации. Это не означает, что к деятельности по обеспечению гарантий **НЕ НАДО** готовиться, — конечно же, надо, но это совсем **ДРУГОЕ** планирование и **ДРУГАЯ** подготовка.

Во-вторых, выполнение гарантийных обязательств нельзя отнести к деятельности **ПОСЛЕ** поставки. Это объясняется следующим.

Если в течение **ГАРАНТИЙНОГО** периода потребитель выявляет в продукции дефект, появившийся по вине изготовителя, последний обязан его бесплатно устранить или заменить дефектное изделие на бездефектное. И должен будет так поступать с **ЛЮБЫМ** дефектным по его вине изделием, выявленным в период действия гарантии. Другими словами, если даже поставка продукции «де-факто» осуществлена, то «де-юре» право потребителя получить **БЕЗДЕФЕКТНУЮ** продукцию (а именно ее и заказывал потребитель!) завершается лишь **ПОСЛЕ** истечения сроков гарантии. Иначе говоря, в полной мере **ЮРИДИЧЕСКИ ЗАВЕРШЕННОЙ** поставку можно считать лишь **ПОСЛЕ** истечения гарантийного срока. А это означает, что гарантийные обязательства **СОПРОВОЖДАЮТ** поставку, а не **НАЧИНАЮТСЯ ПОСЛЕ** нее.

Итак, выполнение обязательств по гарантиям нельзя считать «деятельностью после поставки». Теперь вернемся к сути ситуации.

По всей видимости, аудиторы **ХОТЕЛИ** довести в отчете по аудиту до сведения органа по сертификации, что в данной организации деятельность после поставки не осуществляется и, следовательно, требования раздела 7.5.1 к этому виду деятельности может не применяться. Но тогда для этого они должны были привести свидетельства того, что организация **НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ САМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСЛЕ ПОСТАВКИ И НЕ НЕСЕТ ЗА ЭТО ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕД ПОТРЕБИТЕЛЕМ**. Из приведенного же свидетельства следует лишь то, что в отдельных случаях организация берет на себя и выполняет гарантийные обязательства. Но это, как указано выше, и так само по себе изначально **НЕ ЯВЛЯЕТСЯ** деятельностью после поставки. Что же касается обязательств организации перед потребителями по осуществлению «настоящей» деятельности после поставки, то на этот счет никакой информации в свидетельстве нет.

Заключение. Приведенное свидетельство не может служить обоснованием изъятия из **СМК** требований раздела 7.5.1 в части деятельности после поставки.

5-88 (К+Э+О). Раздел 8.2.2 ИСО 9001 и аналогичные разделы ИСО 14001 (4.5.5) и OHSAS 18001 (4.5.5) требуют, чтобы аудиторы не проводили аудит своей собственной работы.

За заместителем директора по производству закреплены соответствующие функции, а значит, ему непосредственно подчинены какие-то должностные лица и/или подразделения. Тем не менее, он

вправе проводить их аудит, поскольку это не нарушает указанного требования.

Но, поскольку организация небольшая, то очень велика вероятность того, что за ним НЕПОСРЕДСТВЕННО, как за прямым исполнителем, закреплены какие-то функции. Если, например, он ЛИЧНО отвечает и осуществляет деятельность по управлению документами или записями СМ (т.е. отвечает за выполнение требований разделов 4.2.3 и 4.2.4 ИСО 9001 и соответствующих разделов ИСО 14001 и OHSAS 18001), или ЛИЧНО отвечает и осуществляет метрологическое обеспечение производства (раздел 7.6 ИСО 9001, 4.5.1 ИСО 14001 и 4.5.1 OHSAS 18001), или ЛИЧНО отвечает и проводит входной контроль (раздел 7.4.3 ИСО 9001), то проведение этим лицом аудита указанных разделов является нарушением требований раздела 8.2.2 ИСО 9001 и аналогичных разделов ИСО 14001 и OHSAS 18001. Приведенное же свидетельство никакой информации на этот счет не содержит, поэтому в полной мере считать данное свидетельство выполнением указанного требования стандарта нельзя.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 8.2.2 ИСО 9001, 4.5.5 ИСО 14001 и 4.5.5 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-89 (К+Э+О). Вопросом в данной коллизии является следующее: должна ли Политика «соответствовать деятельности организации»?

В ИСО 9001 в разделе 5.3.а) требуется, чтобы политика «соответствовала ПРЕДНАЗНАЧЕНИЮ организации». Этот тезис понятен: стандарт требует, чтобы политика В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА не противоречила общей МИССИИ и ВИДЕНИЮ организации, НАЦЕЛИВАЛА коллектив на действия в ТОМ ЖЕ направлении, в котором НАМЕРЕНА ДВИГАТЬСЯ организация в целом.

Утверждение же о том, что «политика соответствует ДЕЯТЕЛЬНОСТИ организации», с одной стороны, само по себе не понятно, с другой – непонятно, что именно доказывает, поскольку НА ЭТОТ СЧЕТ в разделе 5.3 ИСО 9001 никаких требований не содержится.

В ИСО 14001 в разделе 4.2.а) требуется, чтобы политика «соответствовала ХАРАКТЕРУ и МАСШТАБАМ видов деятельности организации», а также «их воздействиям на окружающую среду». Доказательств этого в тексте свидетельства аудита не содержится.

В OHSAS 18001 в разделе 4.2.а) требуется, чтобы политика соответствовала «характеру и масштабам рисков организации в области ОЗиОБТ», о чем в тексте свидетельства также ничего не говорится.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделах 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 OHSAS 18001 не содержатся. Выполнение же истинных требований этих разделов данное свидетельство не доказывает.

5-90 (К). Полновесным основанием для исключения из СМК требований раздела 7.3 ИСО 9001 должно быть не только то обстоятельство, что организация НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ САМА деятельность по проектированию и разработке, но и что она НЕ ОТВЕЧАЕТ за проектирование и разработку. Если же организация НЕ СЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за это перед потребителем, она не может исключить это требование, даже если она осуществляет эту деятельность не сама, а привлекает для этого другие организации в качестве субподрядчика (отдает деятельность по проектированию и разработке на аутсорсинг).

В Руководстве ИСО по разделу 1.2 «Применение» ИСО 9001 (документ ISO/TC 176/SC 2/N 524R, февраль 2002) по этому поводу даны четкие пояснения:

«Если ОБЩУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОЗДАНИЕ ПРОДУКЦИИ НЕ СЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ, то факт, что конкретный процесс создания продукции (такой, как проектирование и разработка или изготовление) передан на выполнение сторонней организации по аутсорсингу (или по субподряду), НЕ является достаточным обоснованием для исключения этого процесса из СМК. Вместо этого организация должна быть в состоянии продемонстрировать то, что она осуществляет достаточное управление для обеспечения того, чтобы такие процессы выполнялись согласно соответствующим требованиям ИСО 9001».

Заключение. Исключение требований 7.3 из СМК аудиторами обосновано не в полной мере.

5-91 (К). В разделе 8.2.4 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся ведения записей, являющихся свидетельствами соответствия продукции критериям приемки. Вместе с тем, в этом разделе идет речь о продукции, СОЗДАВАЕМОЙ организаци-

ей, а не **ПРИОБРЕТАЕМОЙ** в качестве исходного сырья, материалов или комплектующих.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.4 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

Примечание. Данное свидетельство может быть использовано для доказательства выполнения требований раздела 7.4.3.

5-92 (К+Э+О). Все приведенные примеры являются примерами **ЗАПИСЕЙ** по качеству, управление которыми регулируется требованиями раздела 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-93 (К). *Во-первых*, отметим, что из содержания свидетельства следует: раздел 7.5.4 ИСО 9001 из СМК не изымался.

Во-вторых, напомним, что целью наблюдательного аудита является анализ того, насколько в период между аудитами СМК продолжала оставаться соответствующей требованиям ИСО 9001 и результативно функционировать.

Теперь можно перейти к анализу ситуации.

Из констатации того, что в момент аудита в организации не использовали собственность потребителя, совсем не следует, что этой собственности не было **ВО ВСЕ ВРЕМЯ** между аудитами. А если в этот период какая-то собственность потребителя действительно находилась под управлением организации, то из свидетельства не ясно: соблюдались ли при этом требования раздела 7.5.4? В частности, если эта собственность была повреждена или стала непригодной для использования, то извещался ли при этом потребитель и зафиксировано ли это?

Отсутствие примеров, доказывающих выполнение соответствующих требований раздела 7.5.4, может быть только в том случае, когда в период между аудитами действительно никакой собственности потребителя под управлением организации не было. Но тогда в отчете об аудите об этом так и надо писать.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.4 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-94 (К). Здесь обращают на себя внимание два обстоятельства.

Во-первых, сама по себе информация о диапазоне влажности **НИЧЕГО** не говорит, поскольку из текста свидетельства **НЕ ЯСНО**, соответствует это или нет установленным требованиям к допустимым значениям этого параметра окружающей среды.

Второе обстоятельство более важное.

Требования раздела 7.5.5 действительно касаются действий **«по сохранению соответствия продукции установленным требованиям ВО ВРЕМЯ внутренней обработки»**. Но, если внимательно прочитать все эти требования, то становится совершенно понятно, что речь здесь идет не о том времени, в течение которого продукция (точнее, ее полуфабрикат) **ПОДВЕРГАЕТСЯ** каким-то воздействиям для приобретения этим полуфабрикатом необходимых характеристик. Речь идет о том времени, в течение которого этот полуфабрикат **ОЖИДАЕТ** следующего соответствующего воздействия. Именно в этот период организация обязана обеспечить **СОХРАНЕНИЕ** достигнутого соответствия путем идентификации этих полуфабрикатов, правильного обращения с ними при перемещении и временном хранении. Другими словами, стандарт требует, чтобы организация защищала эти полуфабрикаты от возможных повреждений **МЕЖДУ** производственными операциями, поскольку **В ХОДЕ САМИХ** операций **ТАКАЯ** задача просто **НЕ ВОЗНИКАЕТ**.

Свидетельство говорит о том, что приведенный диапазон влажности воздуха имел место не на каком-то складе или месте временно хранения, а на **УЧАСТКЕ ПОКРАСКИ**. Но тогда это режим, относящийся **КО ВРЕМЕНИ ПОКРАСКИ** изделий, т.е. ко времени **ПРОИЗВОДСТВА** работ. Поэтому результаты сопоставления фактической влажности воздуха с заданными ограничениями могут сказать лишь о соблюдении или не соблюдении технологии **ПРИ ПОКРАСКЕ**, т.е. при осуществлении одной из операций **ПРОИЗВОДСТВА** продукции, но **НИЧЕГО** не могут сказать об обеспечении **СОХРАННОСТИ** окрашиваемых изделий **НИ ДО** покраски, **НИ ПОСЛЕ** ее проведения.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.5 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-95 (К). Для оценки ситуации обратим внимание, что доказательная часть свидетельства содержится в его второй фразе. Разберемся, насколько она действительно доказательна.

Во-первых, следует подчеркнуть, что письмо от потребителя, информирующее организацию о выигрыше ею подрядных торгов, означает лишь, что ТЕПЕРЬ организация МОЖЕТ заключить с потребителем контракт на БУДУЩЕЕ выполнение его заказа. Такая информация, конечно же, имеет отношение к будущему заказу, но НЕ СОДЕРЖИТ в себе:

- а) ни информации о продукции,
- б) ни информации о ходе выполнения будущего заказа, включая возможные поправки,
- в) ни какой-либо обратной информации от потребителя о ходе выполнения его заказа, включая жалобы потребителя,

тогда как именно ВСЕ ЭТО и является предметом требований раздела 7.2.3.

Во-вторых, в качестве доказательства того, что «ОПРЕДЕЛЕННЫ И ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ мероприятия по коммуникации с потребителями относительно продукции, хода выполнения договоров и обратной связи от потребителей» аудиторы привели осуществление РЕГИСТРАЦИИ поступающей от потребителя корреспонденции. Но в этой информации ничего не говорится о том,

- 1) касалась ли эта корреспонденция проблем, относительно которых говорится в разделе 7.2.3,
- 2) какая была реакция организации на соответствующие обращения потребителя,

тогда как стандарт говорит о том, чтобы мероприятия по коммуникации с потребителями:

- i) ОСУЩЕСТВЛЯЛИСЬ, т.е. чтобы коммуникация затрагивала ОБОЕ стороны;
- ii) осуществлялись РЕЗУЛЬТАТИВНО, т.е. чтобы результаты коммуникации признавались положительно также обеими сторонами.

Обо всем этом в анализируемом свидетельстве аудита не сказано НИЧЕГО.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.2.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-96 (К). Требования, содержащиеся в разделе 7.1 ИСО 9001, достаточно разносторонние. Но, самое главное, для их подтверждения аудиторы ДОЛЖНЫ проанализировать соответствующие ДОКУМЕНТЫ: цели в области качества, требования к продукции, установленную в документации деятельность по верификации, валидации, мониторингу, контролю и испытаниям, критерии приемки продукции, набор установленных записей. Получить доказательства выполнения этих требований ТОЛЬКО проводя интервью/беседу НЕВОЗМОЖНО.

Заключение. Приведенное свидетельство кроме САМОГО утверждения о соответствии НЕ СОДЕРЖИТ в себе НИКАКИХ доказательств этого, поэтому СВИДЕТЕЛЬСТВОМ аудита быть не может.

5-97 (К). В разделе 5.2 ИСО 9001 говорится о двух требованиях:

- а) высшее руководство должно обеспечивать ОПРЕДЕЛЕНИЕ требований потребителя и
- б) высшее руководство должно обеспечивать ВЫПОЛНЕНИЕ требований потребителя в целях повышения его удовлетворенности.

В представленном свидетельстве говорится о ПЛАНИРОВАНИИ повышения ресурса двигателя, но не ясно, является ли это реакцией организации именно на ТРЕБОВАНИЕ потребителей.

Есть основания считать, что это просто их пожелания, ибо, если бы это действительно было требование, оно попало бы в качестве одной из конкретных позиций в контракт на поставку. И тогда указанный факт мог бы быть использован в отчете по аудиту в качестве свидетельства, но совсем ДРУГИХ требований стандарта (например требований раздела 7.3 «Проектирование и разработка»). Использование же факта планирования как доказательства выполнения требования, отмеченного выше как требование а), очень сомнительно.

Что касается требований, указанных выше как требование б), то в приведенном свидетельстве никаких доказательств его выполнения нет. Более того, и быть не может, поскольку САМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ по изменению каких-то показателей в конструкции двигателя еще просто НЕ БЫЛО. Т.е. аудиторы НЕ МОГУТ во вре-

аудита получить доказательство того, что запланированные показатели улучшения **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** достигнуты, т.к. никаких результатов **ЕЩЕ НЕТ**, к этой работе еще только **ПЛАНИРУЮТ** приступить.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-98 (К+Э+О). Отметим, что в указанных разделах действительно содержатся требования, относящиеся к компетентности персонала. Они говорят о том, что любой сотрудник, **ПРИВЛЕКАЕМЫЙ** для выполнения соответствующих работ, **ДОЛЖЕН** иметь соответствующее образование, подготовку, навыки и опыт. Это требование касается **ЛЮБОЙ** такой работы, **ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЙ** в организации **В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ**. При этом стандарт в данном месте оставляет открытым вопрос о том, **ГДЕ** и в **КАКОМ ОБЪЕМЕ** установлены требования к исполнителям соответствующих работ.

Сам по себе механизм аттестации персонала, безусловно, является одним из методов анализа уровня его компетентности. Но не надо забывать, что:

- аттестация проводится **НЕ В СВЯЗИ** с поручением тому или иному сотруднику выполнить **КОНКРЕТНУЮ** работу, а по графику;
- аттестация традиционно распространяется инженерно-технических работников, специалистов и руководителей, тогда как требования указанных разделов касаются и **РАБОЧИХ** профессий.

Итак, стандарт требует, чтобы во время аудита аудиторы выборочно проверили и получили (или не получили) подтверждение того, что **ВСЕ** сотрудники, **ВЫПОЛНЯЮЩИЕ** во время проведения аудита соответствующую работу, **ИМЕЮТ** необходимую компетентность. Из свидетельства же однозначно следует лишь то, что:

- в случае а) **НЕКОТОРЫЕ** сотрудники в соответствии с планом аттестации будут подвергнуты проверке на предмет их соответствия предъявляемым к ним требованиям **ЛИШЬ В БУДУЩЕМ**;
- в случае б) **НЕКОТОРЫЕ** сотрудники **В ПРОШЛОМ** в момент проведения аттестации подверглись проверке на предмет соответствия предъявляемым к ним требованиям (при

этом в свидетельстве аудита **НИЧЕГО** не сказано о результатах этой проверки).

Таким образом, приведенные в свидетельстве аудита факты **НИЧЕГО** из требований указанных разделов не доказывают.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001, но приведенные свидетельства их выполнение не доказывают.

5-99 (К). *Во-первых*, отметим, что в установленных случаях проведение государственной экспертизы разработанной проектной документации является обязательной фазой проектирования, предшествующей валидации проекта или являющейся одним из действий по валидации проекта. В этих случаях **БЕЗ** проведения такой экспертизы проект **НЕ МОЖЕТ БЫТЬ** выпущен. Значит, не может попасть к потребителю и, тем более, не может быть реализован. Особенно, если по результатам такой экспертизы в проект будет необходимо вносить какие-то изменения.

Во-вторых, и это самое главное, государственная экспертиза проектной документации проводит анализ не самих проектных решений (насколько в них **РЕАЛИЗОВАНЫ** требования потребителя), а то, как при этом соблюдены **НОРМЫ** проектирования.

По этим причинам использование ссылки на «сбор, изучение и анализ результатов государственной экспертизы» в качестве доказательства того, что «обеспечивается **ВЫПОЛНЕНИЕ** требований потребителей и оценивается их **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ**» является необоснованным.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-100 (К). Подробно содержание требований раздела 5.4.2, относящихся к планированию СМК, рассмотрено в разборе ситуации 4-46. С учетом этого анализ данной ситуации сводится к поиску ответа на следующий вопрос: «Является ли расширение возможностей структурного подразделения, входящего в СМК, **ИЗМЕНЕНИЕМ** самой СМК?»

Однозначного ответа на этот вопрос в приведенном свидетельстве, к сожалению, нет.

Если под «развитием отдела инженерных изысканий» понимается рост числа сотрудников, улучшение технической оснащенности отдела и т.п. действия, вызванные ожидаемым РОСТОМ числа типовых заказов, то это – ОБЫЧНАЯ реакция ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СМК на новый ПЛАНИРУЕМЫЙ «вход». При этом в САМОЙ СМК ничего не меняется: процедуры, в том числе технологические и рабочие, – те же, процессы, в том числе технологические, – те же, связи и взаимодействие между процессами – те же. Поэтому ТАКОЕ расширение возможностей структурного подразделения никаким ИЗМЕНЕНИЕМ СМК не является и, следовательно, служить доказательством планирования СМК быть не может.

Если же под «развитием отдела инженерных изысканий» наряду с первым вариантом понимается и другое, а именно, освоение НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ инженерных изысканий, то это приводит к появлению в СМК НОВЫХ технологических процедур и НОВЫХ процессов, т.е. ЯВЛЯЕТСЯ изменением САМОЙ СМК. Тогда «План развития отдела инженерных изысканий» фактически является одной из частей плана развития самой СМК и может служить в качестве примера, доказывающего наличие деятельности по планированию СМК.

Какой именно вариант имел место в рассматриваемом случае, аудиторы не уточнили.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.4.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает из-за своей неопределенности.

5-101 (К). В разделе 7.5.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся деятельности после поставки.

Вместе с тем, под ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПОСЛЕ ПОСТАВКИ продукции в ИСО 9001 понимается ПЛАНОВАЯ, ЗАКАЗАННАЯ и ОПЛАЧИВАЕМАЯ потребителем деятельность, касающаяся продукции. С учетом специфика самой продукции в такую деятельность может входить: монтаж на месте, наладка, предпусковое и пусковое опробование, ввод в эксплуатацию, сама эксплуатация, техническое обслуживание, ремонт, вывод из эксплуатации, демонтаж, утилизация.

Из представленного свидетельства очевидным образом следует, что безвозмездная деятельность организации по устранению претен-

зии выполнялась в рамках гарантийных обязательств, ибо юридически значимые ПРЕТЕНЗИИ могут быть предъявлены ТОЛЬКО в рамках гарантии на продукцию. ЗА ПРЕДЕЛАМИ сроков гарантии это могут быть только ПРОСЬБЫ или ЗАЯВКИ.

Действия же с дефектной продукцией в рамках гарантийных обязательств изготовителя НЕ ЯВЛЯЮТСЯ действиями ПОСЛЕ ПОСТАВКИ. По этой причине служить доказательством выполнения соответствующих требований раздела 7.5.1 не могут.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-102 (К). Требования раздела 7.5.4 ИСО 9001 могут быть исключены из области применения СМК только в том случае, когда у организации «не находится под управлением или не используется собственность потребителя».

Но, к сожалению, приведенное свидетельство с точки зрения русского языка не отвечает однозначно на этот вопрос.

Если «деятельность по управлению собственностью потребителя в организации не осуществляется» потому, что у организации собственность потребителя «не находится под управлением или не используется», то данное свидетельство действительно служит доказательством обоснованности исключения требований раздела 7.5.4 из СМК.

Если же «деятельность по управлению собственностью потребителя в организации не осуществляется», хотя у организации собственность потребителя «находится под управлением или используется», и поэтому такое управление ДОЛЖНО БЫЛО осуществляться, это должно быть оценено как несоответствие. И уж, конечно, не может служить основанием для исключения раздела 7.5.4 из области применения СМК.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно относятся к разделу 7.5.4 ИСО 9001, но приведенное свидетельство не может служить доказательством обоснованности исключения из СМК этих требований из-за своей неоднозначности. Более того, в отдельных случаях эта неоднозначность предполагает наличие несоответствия требованиям указанного раздела.

5-103 (К). Требования раздела 6.1 ИСО 9001 касаются ДВУХ составляющих:

1. Организация должна **ОПРЕДЕЛИТЬ** необходимые ресурсы.
2. Организация должна **ПРЕДОСТАВИТЬ** необходимые ресурсы.

Приведенное свидетельство доказывает выполнение первой части требований раздела 6.1, касающихся **ОПРЕДЕЛЕНИЯ** ресурсов, но не содержит никакой информации относительно **ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ** необходимых ресурсов.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение доказывает лишь частично.

5-104 (К). Требования раздела 6.2.2.a) ИСО 9001 требуют, чтобы *«организация УСТАНОВИЛА необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество»*. Скорее всего, что для реализации этого требования в организации будет разработана и введена в действие соответствующая процедура.

Вместе с тем, само по себе наличие такой процедуры **НЕ ДОКАЗЫВАЕТ** выполнение данного требования. Для подтверждения соответствия этому требованию аудиторам нужно провести выборочный **АНАЛИЗ** того, что для соответствующего персонала требования к его компетентности **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** установлены, и зафиксировать это в отчете по аудиту как соответствующее свидетельство.

В нашем случае из текста ситуации следует лишь, что в аудитуемой организации какая-то процедура, касающаяся установления компетентности персонала, ранее была и за период между аудитами не изменилась. Но не более того. Были ли получены в ходе аудита прямые доказательства выполнения **САМИХ** требований раздела 6.2.2.a) — из текста свидетельства не ясно.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.2.2.a) ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-105 (К). Описанная ситуация на первый взгляд не имеет никакого отношения к разделу 8.3, поскольку описывает действия орга-

низации с **ЗАКУПАЕМОЙ** продукцией, а не с той, которая **появляется** в результате **СОБСТВЕННОЙ** деятельности организации.

Действительно, положения раздела 7.4.3, относящиеся к верификации закупленной продукции, содержат требованиями о том, чтобы организация установила и осуществляла контроль или **ДРУГИЕ** виды деятельности, необходимые для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям. В описанном случае организация выявила несоответствующую продукцию, оформила необходимые документы и вернула дефектную продукцию изготовителю для замены. Иначе говоря, организация **ПРЕДПРИНЯЛА** действия, необходимые для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям. Поэтому, если бы приведенное свидетельство было бы отнесено к разделу 7.4.3, оно могло бы служить хорошим примером доказательства выполнения требований именно этого раздела.

В разделе же 8.3 говорится о том, какие требования предъявляет ИСО 9001 к **УПРАВЛЕНИЮ** продукцией, имеющей выявленные несоответствия. При этом одним из способов, который организация **ОБЯЗАНА** осуществлять в таких случаях, являются «действия, предпринимаемые с целью **НЕДОПУЩЕНИЯ** первоначально предполагавшегося использования или применения» несоответствующей продукции. Но именно это и было сделано организацией, судя по тексту свидетельства.

Нам важно отметить, что в разделе 8.3 не делается **НИКАКОГО** различия между продукцией **ЗАКУПЛЕННОЙ** и продукцией (или ее полуфабрикатом), изготавливаемой **САМОЙ** организацией. По этим причинам приведенный в свидетельстве пример, конечно же, является одним из доказательств выполнения соответствующих требований раздела 8.3.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.3 ИСО 9001 и приведенное свидетельство их выполнение доказывает.

Рекомендация. При наличии различных примеров, свидетельствующих о выполнении тех или иных требований ИСО 9001, целесообразно в отчет об аудите включать те из них, которые однозначно относятся к деятельности, затрагиваемой соответствующими требованиями.

5-106 (К). Как следует из описания, новые заказчики и новые заказы появились у этой организации потому, что **В ПРЕДШЕСТВУ-**

ЮЩИЙ период организация неоднократно подтверждала свою репутацию монтажной организации, **ГАРАНТИРУЮЩЕЙ** высокое качество работ. Наличие работающей (и, притом, результативно работающей) **СМК**, следует полагать, помогло организации приобрести и поддерживать эту репутацию.

Вместе с тем, это – **ПРОШЛЫЕ** достижения **СМК**. Стандарт же в разделе 8.5.1 требует, чтобы организация повышала результативность своей **СМК** **ПОСТОЯННО**. Но из приведенного свидетельства не ясно: **ЧТО ИМЕННО** изменилось (улучшилось) в **СМК**, позволившее ей стать более результативной. Возможно, что какие-то изменения к лучшему и были, но из приведенного примера не прослеживается **НИКАКОЙ** связи между этими изменениями и появлением новых заказов. То, что появление **НОВЫХ** заказов вызвано именно **ПОВЫШЕНИЕМ** результативности **СМК**, осталось недоказанным.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-107 (К). Требования раздела 7.2.3 ИСО 9001 относятся к **ОПРЕДЕЛЕНИЮ** и **ВЫПОЛНЕНИЮ** результативных мероприятий по осуществлению коммуникации с потребителями.

Из приведенного примера а) можно понять, что какие-то документы, приходящие в организацию, **ФИКСИРУЮТСЯ** в журнале регистрации входящей документации. Но **ЧТО** это за документы, **КАКОЕ** они отношение имеют к потребителям и, что самое главное, **КАКАЯ** в каждом соответствующем случае была **РЕАКЦИЯ** организации на вопросы потребителя – на эти вопросы свидетельство не отвечает.

В случае б) **СОВСЕМ НЕ ОЧЕВИДНО**, что из документов «по оценке **ЭФФЕКТИВНОСТИ** рекламной деятельности» можно извлечь доказательство того, что организация осуществляет коммуникацию именно со своими **ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**, и именно относительно того, что требует ИСО 9001, т.е. относительно:

- а) информации о продукции,
- б) хода выполнения запросов, контрактов или заказа, включая поправки, а также
- в) обратной связи от потребителя, включая жалобы потребителя.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.2.3 ИСО 9001, но ни одно из приведенных свидетельств их выполнение не доказывает.

5-108 (К). Требования раздела 4.2.1 ИСО 9001 действительно касаются записей по качеству и они предельно конкретны: документация **СМК** **ДОЛЖНА** включать в себя записи, **ТРЕБУЕМЫЕ** настоящим стандартом.

Из свидетельства же следует лишь то, что в организации ведутся какие-то **СООТВЕТСТВУЮЩИЕ** записи. Но это не является прямым ответом на требование ИСО 9001 о том, чтобы эти соответствующие записи **ВКЛЮЧАЛИ** в себя все те записи, которые требует ИСО 9001.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.2.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение в полной мере не доказывает.

5-109 (К). В разделе 8.1 ИСО 9001 действительно требуется, чтобы организация при планировании и осуществлении процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения определяла и применяла для этого подходящие методы, в т.ч. статистические.

Очевидно, что представление динамики изменения какой-то важной характеристики в связи с изменением какого-то другого параметра (например, времени) графиком или диаграммой (вместо табличной формы или наряду с таблицей) является **МЕТОДОМ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ ИЗУЧАЕМОГО ПАРАМЕТРА ВО ВРЕМЕНИ**, способом представления этих изменений в более наглядном для восприятия виде. Поэтому вопрос заключается в том, можно ли отнести **ЭТОТ** метод к статистическим.

Представляется, что ответ на этот вопрос положительный.

Наглядное представление хода изменений изучаемой величины во времени позволяет обнаружить определенные зависимости (например, сезонные) и на основании других статистических методов определять **ВЕРОЯТНОСТЬ** наступления тех или иных событий в будущем. Именно эту цель преследуют, строя, например, «диаграммы зависимости» или известные «карты Шухарта».

И чем больше собрано информации, чем больше «точек» на такой диаграмме, т.е. чем **СТАТИСТИЧЕСКИ ДОСТОВЕРНЕЕ** информация о динамике изменений, тем точнее **АНАЛИЗ** этих изме-

нений и тем точнее планирование УЛУЧШЕНИЙ. Значит, ТАКОЙ метод следует отнести к СТАТИСТИЧЕСКИМ.

А вот что касается табличного представления информации, то этот метод автор не стал бы в общем случае относить к статистическим, поскольку очень часто таблица отражает НЕ ВЗАИМОСВЯЗИ, а просто СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЕ данные (например, попозиционный бухгалтерский баланс за квартал или год). Вместе с тем, если в таблице отражаются данные, позволяющие выявлять между ними КОРРЕЛЯЦИЮ (например, исходные таблицы для построения графиков или диаграмм), такие таблицы также следует относить к статистическим методам.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.1 ИСО 9001, и каждое из приведенных свидетельств может служить доказательством их выполнения.

5-110 (К). Стандарт в разделе 5.2 требует, чтобы «*требования потребителей ОПРЕДЕЛЯЛИСЬ и ВЫПОЛНЯЛИСЬ с целью повышения их удовлетворенности*». Что же касается анализируемых свидетельств, то в самом факте роста число потребителей никакого ПРЯМОГО доказательства того, что при этом ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ и ВЫПОЛНЯЮТСЯ их требования и РАСТЕТ их удовлетворенность, нет.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 5.2 ИСО 9001, но приведенные свидетельства их выполнение не доказывают.

5-111 (К). Раздел 7.2.1 действительно касается определения требований, относящихся к продукции.

Обычно маркетинговые исследования основываются на данных опросов и интервью. При их проведении можно получить информацию о предпочтениях и/или ожиданиях потенциальных потребителей, о новых характеристиках продукции, спрос на которые востребован рынком. Полученные данные особенно важны, когда организация выпускает продукцию не по конкретным заказам, а массовым порядком в расчете на многочисленных оптовых покупателей, представляющих, например, сферу торговли.

Но при этом вызывает большое сомнение, что в ходе ТАКИХ исследований можно ОДНОВРЕМЕННО и ВСЕГДА получать информацию:

- о «требованиях, не заявленных потребителем, но необходимых для установленного или предполагаемого использования продукции, если оно известно» (а это – требование ИСО 9001, п. 7.2.1.6), или
- о «законодательных и нормативных требованиях, относящихся к продукции» (а это – требование ИСО 9001, п. 7.2.1.в).

Во всяком случае, получение ТАКОЙ информации в ходе маркетинговых исследований совсем НЕ ОЧЕВИДНО. Однако на этот счет никаких дополнительных доказательств приведенное свидетельство не содержит.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.2.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-112 (К). Раздел 7.3.7 ИСО 9001 действительно касается управления изменениями проекта и разработки, но изменений, вносимых в УЖЕ ПРИНЯТЫЙ, ВАЛИДИРОВАННЫЙ проект.

Те изменения, которые вносятся в проект ПО ХОДУ проектирования, являются ЕСТЕСТВЕННЫМИ событиями самого процесса проектирования, в ходе которого, конечно же, могут выявляться ошибки проектирования или вырабатываться другие, более приемлемые решения, требующие внесения изменений в результаты ранее законченных этапов проектных работ. Все это выявляется в ходе АНАЛИЗА и ВЕРИФИКАЦИИ проекта, т.е. сопровождается запланированными этапами САМОГО проектирования. При этом важно подчеркнуть, что подобные действия по внесению изменений в проект НЕ МОГУТ отразиться на КОНЕЧНОМ результате проектирования, поскольку его еще попросту НЕТ.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.3.7 ИСО 9001, но ни одно из приведенных свидетельств их выполнение не доказывает.

5-113 (К). В разделе 8.2.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся обязанности организации проводить мониторинг информации, относящейся К ВОСПРИЯТИЮ ПОТРЕБИТЕЛЕМ ТОГО, выполнила ли организация его требования.

Из содержания свидетельства действительно видно, что аудиторы познакомились и «ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ (???) результаты ВНЕДРЕНИЯ новых форм анкет для опроса потребителей». Но из

этого **СОВЕРШЕННО НЕ ОЧЕВИДНО**, что они получили при этом доказательство того, что организация проводит на основе либо старых, либо этих новых анкет в полном объеме именно то, что требует п. 8.2.1 ИСО 9001.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-114 (К). В разделе 5.1.а) ИСО 9001 требуется, чтобы высшее руководство организации «*доводило до сведения организации ВАЖНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ... законодательных и нормативных требований*». При этом в данном разделе нет каких-либо требований, касающихся того, **КАК ИМЕННО** организация должна обеспечивать **РЕАЛИЗАЦИЮ** этих требований.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 5.1 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований данного раздела приведенное свидетельство не доказывает.

5-115 (К). Поскольку бизнес-деятельностью данной организации являются услуги по обслуживанию и ремонту зданий и сооружений, то «составление и выполнение графиков планово-предупредительного ремонта» этих зданий и сооружений, равно как и «систем автоматической пожарной сигнализации, систем приема телевизионных программ и др.», является **ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**. Следовательно, эта деятельность должна соответствовать требованиям раздела 7 «Создание продукции».

Что касается требований раздела 6.3 «Инфраструктура», то, применительно к данному специфическому виду деятельности, они распространяются на соответствующий инструмент, диагностическую аппаратуру, подъемные механизмы, средства оперативной связи и т.п.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 6.3 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований данного раздела приведенное свидетельство не доказывает.

5-116 (К). Очевидно, что результатом (продукцией) проектно-изыскательских, научно-исследовательских и архитектурно-

ландшафтных работ при строительстве и эксплуатации предприятий, зданий и сооружений являются **ПРОЕКТНАЯ И ИНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ**. Конечно, для ее разработки нужна соответствующая исходная информация.

Для получения какой-то специфической информации организации, возможно, было необходимо создать соответствующие инженерно-геологические выработки, на основе изучения которых эта информация и была получена. Но также очевидно, что планируемым и необходимым **РЕЗУЛЬТАТОМ** этих действий была именно **ИНФОРМАЦИЯ**, а не сама выработка. И если бы достоверность этой информации требовала своего подтверждения какими-то особыми действиями, и эти действия в плановом порядке **АКТИРОВАЛИСЬ** бы, то **ЭТИ** акты, безусловно, могли служить доказательством соблюдения требований раздела 8.2.4.

Что же касается ликвидации самих инженерно-геологических выработок, то это, вне всякого сомнения, является **ЧАСТЬЮ ТЕХНОЛОГИИ** получения соответствующей информации. Более того, скорее всего – **ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ** частью работ, требуемой соответствующими экологическими нормативными документами. По этой причине упоминаемый в описании ситуации акт может служить подтверждением лишь **СОБЛЮДЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ**, т.е. свидетельством осуществления мониторинга хода **ПРОЦЕССА** инженерно-геологических изысканий. Но относящиеся к такой деятельности требования содержатся не в разделе 8.2.4 ИСО 9001, а разделе 8.2.3.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 8.2.4 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований данного раздела приведенное свидетельство не доказывает.

5-117 (К). Главная сложность данной ситуации заключается в том, чтобы оценить обоснованность утверждения аудиторов о том, что «*на предприятии НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ процессы, ТРЕБУЮЩИЕ предварительной валидации*».

Чтобы разобраться в этом, давайте представим себе для простоты машиностроительное предприятие, в котором осуществляются самые разные технологические операции: резки, фрезеровки, штамповки, полировки, сборки, покраски и т.д. Как известно, для каждой выпускаемой продукции технологи разрабатывают **ТЕХНОЛОГИЮ**

ее изготовления. В ней в той или иной степени подробности ОПИСАНЫ:

- все последовательно осуществляемые операции;
- всё применяемое на каждой операции оборудование;
- все рабочие режимы работы этого оборудования (технологические параметры) на каждой операции;
- все приемлемые значения контролируемых (измеряемых) характеристик как процесса, так и получаемого результата;
- все требования к квалификации исполнителя операции;
- все обязательно ведущиеся записи.

Все это излагается то в «технологической инструкции», то в «регламенте», то в других аналогичных документах, но везде имеет один и тот же смысл: это – ТЕХНОЛОГИЯ.

А теперь, можете ли вы представить себе, что какая-то технология на этом предприятии «запускается» в производство БЕЗ КАКОЙ-ЛИБО проверки, анализа и, в конечном счете, утверждения или санкции на применение? Вряд ли! КАЖДУЮ технологию КАК МИНИМУМ обсудят, КАК МАКСИМУМ оценят ВЖИВУЮ путем изготовления и испытания опытного образца, затем – опытной партии. И только потом – утвердят для применения. Даже если это ТИПОВАЯ технология, то на ее применение ВСЕ РАВНО нужно РАЗРЕШЕНИЕ.

Но это означает, что ЛЮБОЙ технологический процесс, применяемый для создания продукции, ПРЕДВАРИТЕЛЬНО (т.е. ДО своего непосредственного применения) проходит этап ВАЛИДАЦИИ. Более того, БЕЗ положительных итогов валидации НИКАКОЙ процесс не начинает применяться!

Теперь должно быть понятно, что высказанное аудиторами положение о том, что «на предприятии НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ процессы, ТРЕБУЮЩИЕ предварительной валидации» фактически равноценно информации о том, что на этом предприятии НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЮТ. Ибо, если бы они хоть что-то делали, для этого им была нужна ТЕХНОЛОГИЯ, а ее ВСЕГДА ПРЕДВАРИТЕЛЬНО ВАЛИДИРУЮТ.

Но тогда почему в ИСО 9001 специально выделили раздел 7.5.2, если все технологические процессы и так подлежат валидации? Все дело в том, КАК ИМЕННО можно это сделать.

Хорошо, если валидацию процесса МОЖНО провести НАПРЯМУЮ, изготовив хотя бы один ОПЫТНЫЙ образец или ОСУЩЕ-

СТВИВ НЕПОСРЕДСТВЕННО хотя бы раз разработанную технологическую операцию на опытном образце. Отметим, что в этом смысле технологам повезло: таких «простых для доказательства» процессов – подавляющее большинство. Поэтому их никак особо и не называют, считая «обычными» технологическими процессами.

Ну а если «вот так просто» этого сделать нельзя? Как быть, если результаты осуществления процесса НЕ МОГУТ быть проверены последующими измерениями РЕЗУЛЬТАТА процесса?

Как быть, если предприятие делает корпуса для атомных реакторов, которые должны в течение срока своей службы «выдержать» сумасшедшую дозу облучения и при этом не потерять свои прочностные характеристики? Ведь это предприятие НЕ МОЖЕТ НАПРЯМУЮ проверить: позволяет выбранная технология отжига такого корпуса обеспечить нужную «радиационную стойкость» при эксплуатации или нет!

Как быть изготовителям шин, которые НЕ МОГУТ проверять ВСЕ свои изделия на «пробег», поскольку это – РАЗРУШАЮЩИЙ метод контроля?

Пример из другой области: результаты надежности сборки МОСТА можно ПО-НАСТОЯЩЕМУ оценить ТОЛЬКО тогда, когда его начнут ЭКСПЛУАТИРОВАТЬ.

Получается, что существует ОСОБАЯ категория процессов, «результаты осуществления которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом или измерениями». К ним, по крайней мере, относятся все процессы, «недостатки которых становятся очевидными только после того, как продукция начала использоваться или услуга предоставлена» – а это уже просто цитата из раздела 7.5.2 ИСО 9001. Вот именно для таких «ненадежных, потому что не проверишь» процессов стандарт и требует перед их применением проведения ОФИЦИАЛЬНОЙ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ валидации, более того, затем и периодической ПЕРЕВАЛИДАЦИИ.

Отметим, что при валидации таких «специальных» процессов нужно одобрить ВСЕ ТО ЖЕ, что и при валидации «обычных» процессов (см. выше). Проблема же заключается ИМЕННО в том, что для обычных процессов обоснованность выбранных критериев приемлемости параметров процесса МОЖНО ЭКОНОМИЧЕСКИ ПРИЕМЛЕМЫМ образом НАПРЯМУЮ проверить на ВСЕХ получаемых изделиях, а для «специальных» – НЕТ.

Теперь понятно, что, скорее всего, хотели и должны были сказать аудиторы в своем свидетельстве: **«Подтверждено, что на предприятии не применяются процессы, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОТОРЫХ НЕ МОГУТ БЫТЬ ВЕРИФИЦИРОВАНЫ ПОСЛЕДУЮЩИМ МОНИТОРИНГОМ ИЛИ ИЗМЕРЕНИЯМИ»**. Только такая формулировка является правильным и точным обоснованием исключения из области применения СМК раздела 7.5.2 ИСО 9001.

Заключение. Приведенное свидетельство аудита является технически ошибочным и в этой формулировке служить подтверждением обоснованности исключения из СМК требований раздела 7.5.2 ИСО 9001 не может.

5-118 (К). Анализ проектирования разработки в соответствии с требованиями раздела 7.3.4 ИСО 9001 проводится, чтобы **«оценить способность результатов проектирования и разработки СООТВЕТСТВОВАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ»**.

Если в число исходных требований к проекту ВХОДИЛА предельная себестоимость разрабатываемого изделия, то описанная деятельность ОТНОСИТСЯ к действиям по анализу проекта. Отметим, что, несмотря на свою «экзотичность», калькулирование может служить одним из примеров проведения такого анализа, поскольку в число исходных данных для проектирования и разработки могут входить и **«другие требования, существенные для проектирования и разработки»** (см. раздел 7.3.2 ИСО 9001), в т.ч. и предельная себестоимость будущего изделия.

Из описания следует, что калькулирование себестоимости проводилось «на соответствующей стадии» проектирования. По существу это означает, что значение себестоимости ВХОДИЛО в число ЗАДАНЫХ ограничений по проекту, поскольку именно поэтому на соответствующей стадии и был проведен расчет себестоимости, чтобы оценить «способность результатов проектирования и разработки соответствовать требованиям». Значит, использование аудиторами выбранного примера для доказательства выполнения требований раздела 7.3.4 вполне обосновано.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 7.3.4 ИСО 9001 и приведенное свидетельство является примером, доказывающим их выполнение.

5-119 (К). Раздел 8.5.1 ИСО 9001 относится к постоянному улучшению, связанному с изменениями СМК.

Исходя из комментариев, приведенных в примере 4-46, распространение СМК на новый вид бизнеса — это изменение СМК. Но весь вопрос в том, что это только ПЛАНИРУЕМОЕ изменение. А во время аудита должны быть представлены доказательства УЖЕ ПРОИЗОШЕДШЕГО улучшения.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.1 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

5-120 (К). Раздел 8.3 ИСО 9001 содержит требования, касающиеся управления несоответствующей ПРОДУКЦИЕЙ. Приведенное же свидетельство относится к действиям по управлению несоответствующими ПРОЦЕССАМИ.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 8.3 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований данного раздела приведенное свидетельство не доказывает.

5-121 (К). Ранее уже неоднократно подчеркивалось, требования раздела 7.3.7 относятся к управлению изменениями УЖЕ ВАЛИДИРОВАННЫХ (ПРИНЯТЫХ, САНКЦИОНИРОВАННЫХ К ПРИМЕНЕНИЮ) ЗАКОНЧЕННЫХ проектов.

В данном же случае, как видно, речь очевидным образом идет о том, что изменение Технического задания произошло ВО ВРЕМЯ проектирования. Это, естественно, привело к несоответствиям каких-то ранее разработанных проектных решений новым «входным» данным. В результате потребовалось внести в ЭТИ проектные решения изменения и ПРОДОЛЖИТЬ проектирование, реализуя далее все ранее предусмотренные стадии анализа, верификации и валидации.

Еще раз:

- а) в связи с изменением ТЗ способность каких-то полученных ранее результатов проектирования соответствовать требованиям была оценена как неудовлетворительная;
- б) после этого были проанализированы возникшие проблемы, предложены и реализованы необходимые действия, утвержденные (валидированные) уполномоченными лицами.

Но **ВСЕ ЭТО И ЕСТЬ** те действия, которые в ИСО 9001 называются «анализом проектирования и разработки», и требования к которым содержатся не в разделе 7.3.7, а в разделе 7.3.4.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в разделе 7.3.7 ИСО 9001 не содержатся. Выполнение же истинных требований данного раздела приведенное свидетельство не доказывает.

5-122 (К). Раздел 8.5.2 ИСО 9001 действительно относится к корректирующим действиям, поэтому хороший пример разработки, реализации и подтверждения результативности какого-то корректирующего действия должен восприниматься как одно из доказательств выполнения требований этого раздела.

Вместе с тем, давайте попытаемся реконструировать события и **ТОЧНО** установить: **ЧТО** именно произошло, и **ЧТО** было **ИСТИННОЙ** причиной этого.

При изготовлении продукции (листа) его размеры контролировались с помощью шаблона. Из свидетельства следует, что этот шаблон **ПОДВЕРЖЕН** износу и после какого-то периода его применения шаблон **ПЕРЕСТАЛ** быть **ШАБЛОНОМ**. Однако его продолжали применять, в результате чего размеры изготавливаемых по этому «испорченному» шаблону листов перестали соответствовать требованиям и стали идентифицироваться как брак.

Итак, непосредственной причиной появления брака **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** стало применение **НЕСООТВЕТСТВУЮЩЕГО** шаблона. Но проблема-то заключается в другом: является ли **ЭТА** причина действительно **КОРЕННОЙ, ИСХОДНОЙ** причиной появления брака, устранение которой **ИСКЛЮЧИТ** повторение брака?

Разве сама по себе замена одного «портящегося со временем» шаблона на точно такой же «портящийся со временем» шаблон **ИСКЛЮЧАЕТ** повторное возникновение несоответствия размеров выпускаемых листов в будущем? Очевидно, что **НЕ ИСКЛЮЧАЕТ**.

Значит, это лишь **ПОПЫТКА** корректирующих действий, а не сами **КОРРЕКТИРУЮЩИЕ** действия, которыми по определению ИСО 9000:2005 являются действия «**ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ ПРИЧИНЫ обнаруженного несоответствия**» (см. п. 3.6.5). Конечно, указанное действие **НА ВРЕМЯ** действительно исключает появление несоответствия из-за «старения» шаблона. Но это **НЕ ДОКАЗЫВАЕТ** результативность проведенных действий в целом, поскольку возмож-

ность **ПОВТОРЕНИЯ** несоответствия сохраняется, ведь **ИСТИННУЮ** причину их появления **ОДНОКРАТНАЯ** замена шаблона не устраняет.

ИСТИННАЯ же причина **ЭТОГО** несоответствия очевидным образом заключается в **СТАРЕНИИ** шаблонов. Поэтому устранение **ЭТОЙ** причины должно быть связано с **ДРУГИМИ** действиями: с установлением допустимого времени эксплуатации шаблона (или количества циклов применения), после чего шаблон **НЕОБХОДИМО** менять.

Итак:

- а) истинная **ПРИЧИНА** появления несоответствия установлена не была (п. 8.5.2.б);
- б) оценки необходимости в действиях, обеспечивающих исключение повторного появления несоответствия, не было (п. 8.5.2.в);
- в) действия, **ВРЕМЕННО** устраняющие источник несоответствий, названы **КОРРЕКТИРУЮЩИМИ**;
- г) **НЕРЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ** действия были оценены как результативные.

С учетом вышесказанного приведенное свидетельство следовало бы в приведенной редакции оценить как доказательство **НЕСООТВЕТСТВИЯ** требованиям раздела 8.5.2, а не как свидетельство **СООТВЕТСТВИЯ**.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает. Скорее, наоборот: в приведенной редакции данный факт следует оценить как несоответствие требованиям раздела 8.5.2.

5-123 (К). В разделе 8.2.3 ИСО 9001 действительно содержатся требования, касающиеся мониторинга и измерения процессов. Поэтому сама проблема, связанная с этим свидетельством, состоит в следующем: является ли «контроль за соблюдением технологической дисциплины» методом **МОНИТОРИНГА** процессов?

Чтобы ответить правильно на этот вопрос, обратимся к тому месту текста указанного раздела, где объясняется **ЗАДАЧА**, которую должны решать «**МЕТОДЫ МОНИТОРИНГА И ИЗМЕРЕНИЯ** процессов». А она такова: «Эти методы должны демонстрировать **СПОСОБНОСТЬ** процессов достигать запланированных результатов».

Это упрощает нашу задачу.

Допустим, ваша организация взяла на себя обязательство изготовить для потребителя какую-то продукцию. Для этого технологи должны разработать ТЕХНОЛОГИЮ «делания» этой продукции, указав в ней:

- все последовательно осуществляемые операции;
- всё применяемое на каждой операции оборудование;
- все рабочие режимы работы этого оборудования (технологические параметры) на каждой операции;
- все приемлемые значения контролируемых (измеряемых) характеристик процесса и получаемого результата;
- все требования к квалификации исполнителя операции;
- все обязательно ведущиеся записи.

КТО обязан соблюдать требования технологии? Ответ очевиден: ИСПОЛНИТЕЛИ, ОПЕРАТОРЫ. Именно они ДОЛЖНЫ точно и в полном объеме соблюдать ВСЁ указанное выше.

А что происходит при проведении «контроля за соблюдением технологической дисциплины»? Большинству известен ответ на этот вопрос: «контролеры» идут «по технологии» и сверяют, действительно ли

- операции осуществляются в нужной последовательности;
- на каждой осуществляемой операции применяется установленное в технологии оборудование;
- рабочие режимы оборудования на каждой операции соответствуют заданным;
- и т.д., и т.д.

Если в ходе такого «контроля» выявляются несоответствия, то ИСПОЛНИТЕЛИ должны их исправить, т.е. вернуть значения соответствующих параметров/характеристик в ЗАДАНИЕ интервалы.

«Контроль за соблюдением технологической дисциплины» – это ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ контроль за тем, чтобы процесс изготовления продукции осуществлялся В ЗАДАННОМ ТЕХНОЛОГАМИ РЕЖИМЕ. И не более того!

А как насчет того, удалось ли технологам действительно разработать такой процесс, который «СПОСОБЕН достигать запланированных результатов» или не удалось? Ответ на этот вопрос «контроль за соблюдением технологической дисциплины» НЕ ДАЕТ. Другими словами, с помощью «контроля за соблюдением технологической дисциплины» нельзя ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ ни наличие у про-

веряемого процесса требуемой СПОСОБНОСТИ, ни ее отсутствие. Т.е. нельзя решить задачу, которую ДОЛЖНЫ решать «методы мониторинга и измерения процессов».

Но тогда это – не МЕТОД МОНИТОРИНГА процесса. Это – *во-первых*.

Во-вторых, стандарт говорит в разделе 8.2.3 следующее: если В РЕЗУЛЬТАТЕ МОНИТОРИНГА И ИЗМЕРЕНИЯ ПРОЦЕССА выявляется то, что «запланированные результаты не достигаются», нужно осуществлять то-то и то-то. Но тогда возникает вопрос: можно ли, осуществляя «контроль за соблюдением технологической дисциплины», обнаружить то, что «запланированные мероприятия НЕ ДОСТИГАЮТСЯ»? Ответ: только в том случае, когда в ходе такого контроля будет проведен ПРИЕМОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ КОНЕЧНОЙ продукции. Но для ЭТИХ целей вполне достаточно оставить ТОЛЬКО приемочный контроль (что с успехом и делают контролеры ОТК), и НЕ ПРОВОДИТЬ «контроль за соблюдением технологической дисциплины» ПО ВСЕЙ технологической цепочке.

Другими словами, и здесь «контроль за соблюдением технологической дисциплины» НИЧЕГО в реализацию требований раздела 8.2.3 не вносит.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.3 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

Примечание. Читатель вправе задать резонный вопрос о том, а что же это тогда такое: «мониторинг и измерение процесса». Ответ на этот вопрос содержится в приложении 8.

5-124 (К). Раздел 8.5.2 ИСО 9001 действительно касается вопросов корректирующих действий. Но, судя по тексту свидетельства, указанные действия не предусматривают выявление и устранение ПРИЧИН выхода прибора из строя, а направлены лишь на устранение возникшей в нем неисправности. А такие действия ИСО 9000 квалифицирует не как корректирующие действия (п. 3.6.5), а как КОРРЕКЦИЮ (п. 3.6.6).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.5.2 ИСО 9001, но приведенное свидетельство их выполнение не доказывает.

6. НЕСООТВЕТСТВИЯ

6-1 (К+Э+О). Ни в случае 1), ни в случае 2) указанные разделы не содержат каких-либо требований, касающихся документирования ПРИЧИН выявленных несоответствий или РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА этих причин.

Заключение. В разделах, указанных как в случае 1), так и в случае 2), отсутствуют требования, касающиеся рассматриваемых ситуаций а) и б). Претензии аудиторов не обоснованы.

Примечание. Возможно, что организация для себя УСТАНОВИЛА необходимость указанного документирования, ПРЕДУСМОТРЕВ для этого соответствующие реквизитные позиции в формах отчета (акта, протокола, справки) о выявленных несоответствиях. Если аудиторы третьей стороны устанавливают, что эти места оказались незаполненными, они должны будут зафиксировать несоответствие, но в отношении неполноты ведения УСТАНОВЛЕННЫХ записей, т.е. по отношению к требованиям раздела 4.2.4 ИСО 9001 (4.5.4 ИСО 14001, 4.5.4 OHSAS 18001).

6-2 (К+Э+О). Во-первых, следует отметить, что применение поверенного (прокалиброванного) измерительного оборудования требуется только тогда, когда результаты получаемых с их помощью измерений должны иметь признаваемый характер. В отношении другого оборудования указанные стандарты никаких требований не содержат, поэтому претензии аудиторов в таких случаях будут необоснованными изначально.

Во-вторых. Если указанное средство измерения ПОДЛЕЖИТ поверке (калибровке), их результаты фиксируются в соответствующих документах (паспортах, свидетельствах, актах, журналах и т.п.), дающих информацию о СТАТУСЕ поверки (калибровки). Поэтому статус у таких средств измерений зафиксирован ВСЕГДА (другое значение, КАКОВ он). В этом смысле САМО несоответствие изначально технически не обосновано, вне зависимости от того, есть ли на этот счет какие-либо требования в указанных стандартах.

В третьих. Если аудиторы имели в виду, что статус указанного средства измерения не идентифицирован таким способом, что его можно узнать, БЕРЯ в руки само средство измерения (например, путем нанесения соответствующих отпечатков, клеймения, присоедине-

ния соответствующих бирок с информацией и т.п.), то эта претензия является необоснованной:

- Если говорить об ИСО 9001, то в его разделе 7.6 действительно содержатся требования о том, что там, где результаты измерений должны иметь признаваемый характер, измерительное оборудование должно быть идентифицировано ТАКИМ ОБРАЗОМ, который позволяет определить статус калибровки. А поскольку у этого средства измерения имеется его индивидуальный заводской номер, информацию о своевременном прохождении калибровки и ее результатах (т.е. о статусе калибровки) ВСЕГДА можно получить из соответствующего документа. По этой причине НЕТ необходимости идентифицировать статус калибровки НЕПОСРЕДСТВЕННО на самом средстве измерения, не говоря уже о том, что часто это просто невозможно сделать удобным для работы способом (например, в отношении штангенциркуля или проходного калибра).
- Что касается ИСО 14001 и OHSAS 18001, то там требований об идентификации статуса поверки средств измерений напрямую не содержится, хотя требования о том, что для мониторинга и измерений должно применяться поверенное (прокалиброванное) оборудование ПО СУЩЕСТВУ означает: СТАТУС его поверки (калибровки) должен быть ГДЕ-ТО документирован (в OHSAS 18001 на этот счет есть ПРЯМОЕ требование). Однако, в реальной жизни документирование указанных результатов происходит ОБЯЗАТЕЛЬНО. Поэтому проблема может возникнуть только при УТРАТЕ соответствующих документов. Но об этом в тексте несоответствия ничего не говорится.

Заключение. Несоответствие в том виде, как оно сформулировано, технически ошибочно, и поэтому не обосновано изначально.

Кроме того, в любом случае статус поверки данного оборудования можно узнать из соответствующих сопроводительных метрологических документов с помощью идентификационного признака этого оборудования – заводского учетного номера.

6-3 (К+Э+О). В указанных разделах содержится требование о том, чтобы «соответствующие версии **ПРИМЕНИМЫХ документов находились в МЕСТАХ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ**».

Для получения правильного ответа на эту задачу необходимо определить понятие «место применения» документа.

Автор предлагает вспомнить требования раздела 4.9 предыдущей версии стандарта ИСО 9001:1994, где говорилось о том, что управленческие процессы должны проходить в управляемых условиях, которые должны включать в себя «наличие документированных процедур там, **ГДЕ ИХ ОТСУТСТВИЕ может отрицательно повлиять на качество**».

Подобная логика вполне обоснована. Любой **НЕОБХОДИМЫЙ** для выполнения человеком своих должностных обязанностей документ должен находиться в «зоне оперативной доступности». Под этим автор понимает следующее: это такие места хранения или нахождения документа, куда, при возникновении необходимости, **МОЖНО** добраться, найти нужный документ и вернуться на рабочее место **ЗА ВРЕМЯ**, в течение которого осуществляемая деятельность **НЕ МОЖЕТ** привести к появлению несоответствия.

Если, например, Вы – токарь, и делаете много дней одну и ту же токарную операцию, то возможно, с какого-то времени Вы перестанете брать чертеж у мастера, поскольку все хорошо запомнили. Будет ли отсутствие чертежа на рабочем месте токаря отрицательно влиять на качество? Нет. Если токарь засомневается в своей памяти и захочет перепроверить себя, он просто остановит станок, пойдет и возьмет у мастера нужный чертеж. Если даже мастер отсутствует, а чертежи закрыты у него в сейфе, то все равно, задержка может повлиять лишь на **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ** факторы, но не на **КАЧЕСТВО**. В этом случае чертеж, строго говоря, может быть даже не в цехе, а, например, в технической библиотеке. Иначе говоря, для этого случая «зона оперативной доступности» **В ПРИНЦИПЕ** имеет практически неограниченные размеры.

Другое дело, если технологическая операция требует нескольких режимов, которые необходимо осуществлять один за другим без остановки (например, особый режим разогрева и охлаждения детали) и для того, чтобы перепроверить себя, у Вас, возможно, будет всего несколько минут или даже секунд. В этом случае документ должен находиться там, где до него можно пойти, прочитать нужное место и вернуться за эти несколько минут или даже секунд. Тогда понятно, что этот документ должен быть где-то в нескольких метрах от места

выполнения работ или (что лучше всего) **НЕПОСРЕДСТВЕННО** на этом месте. Если «время оперативной доступности» исчисляется секундами, то лучше всего сделать выписку с требованиями к основным («критическим») параметрам процесса и поместить ее **ПЕРЕД** оператором (на стол под стекло или на стену, на пульт управления и т.п.). «Зона оперативной доступности» для таких случаев – метры.

Поэтому, в подобных обстоятельствах при аудите необходимо вначале выяснить, какие «зоны оперативной доступности» определены для соответствующих документов, а уж потом проверить, действительно ли эти документы находятся в этих зонах.

Что касается анализируемого примера, то **СОВЕРШЕННО** очевидно, что для мастера «зоной оперативной доступности» его должностной инструкции является **ЛЮБОЕ** место в организации – лишь бы он **ЗНАЛ**, где находится это место, и имел **ПРАВО** туда попасть и взять этот документ. Таким образом, претензия аудиторов не обоснована, т.к. **МЕСТОМ ПРИМЕНЕНИЯ** этого документа для мастера в общем случае является **ВСЯ** (или **ПОЧТИ ВСЯ**) организация.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 ОН SAS 18001. Но, если должностная инструкция **СУЩЕСТВУЕТ** и мастер **ЗНАЕТ**, где он **МОЖЕТ** и **ИМЕЕТ ПРАВО** ее взять, несоответствий указанным требованиям нет. Поэтому в приведенной редакции указанное несоответствие не обосновано.

6-4 (К). В разделе 5.2 ИСО 9001 содержатся требования о том, чтобы организация определяла и выполняла требования потребителя в целях повышения его удовлетворенности.

Что касается анализируемого несоответствия, то следует обратить внимание на следующие обстоятельства.

Во-первых, на «свободном рынке» есть только **ПОТРЕБНОСТИ**, но нет **ТРЕБОВАНИЙ**. Последние появляются **ТОЛЬКО** в **ЮРИДИЧЕСКИ** значимых документах (запросах, контрактах, протоколах и т.д.).

Во-вторых, ИСО 9000 определяет потребителя как организацию или лицо, **ПОЛУЧАЮЩЕЕ (ПРИОБРЕТАЮЩЕЕ)** продукцию (см. п. 3.3.5). Иначе говоря, если такая организация или лицо **НЕ ОБРАТИЛИСЬ** к Вам с **ПРЯМЫМ ЗАКАЗОМ** или **ЗАПРОСОМ** о приобретении конкретной продукции – это **НЕ** потребитель.

Конечно, это могут быть **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ** потребители, у которых (как указывалось выше) есть определенные **ПОТРЕБНОСТИ**. Но, это **НЕ ПОТРЕБИТЕЛЬ**, который становится таковым только когда **ПРИХОДИТ** со своими потребностями **НЕПОСРЕДСТВЕННО К ВАМ**. Требования же стандартов ИСО серии 9000 распространяются на **ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**.

В-третьих, на «свободном рынке» **МНОГО** потенциальных потребителей, в тексте же раздела 5.2 ИСО 9001 говорится о «потребителе» в единственном числе. Более того, отмеченный подход характерен не только для этого раздела. В единственном числе говорится о потребителе и в разделе 1.1, и разделе 5.1.а), и в большинстве других разделов ИСО 9001 (5.5.2.в), 5.6.2.б), 6.1.б), 7.2.1.а), 7.2.1.б), 7.2.2, 7.5.4, 8.2.1, 8.3.б), 8.4). Лишь в нескольких местах речь идет о «потребителях», но лишь когда говорят о «жалобах потребителей» и «обратной связи от потребителей» (разделы 7.2.3 и 8.5.2).

Это не случайно. Стандарт содержит требования к системе менеджмента качества, которая **ПРИ ПОЯВЛЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ** должна (как сказано в разделе 1.1) иметь способность и гарантировать поставку ему продукции, отвечающей **КОНКРЕТНО ЕГО** требованиям. Требования могут быть неполными, противоречивыми, не очень точными, потребовать корректировки и/или компромисса, но это — требования **КОНКРЕТНОГО** потребителя.

Даже в случае **МАССОВОГО** производства, если компания не реализует свою продукцию **САМОСТОЯТЕЛЬНО**, она заключает **КОНТРАКТЫ** на поставку своей продукции с промежуточными звеньями — посредниками, оптовиками, розничными торговцами и т.п. И в контрактах между ними и организацией формулируются **ТРЕБОВАНИЯ** к продукции, которые организация обязана выполнить. Т.е. **ОФИЦИАЛЬНО** потребителями в этом случае тоже являются не «усредненные» покупатели «свободного рынка», а **КОНКРЕТНЫЕ** посредники, оптовики, розничные торговцы и т.п. На это обстоятельство обращено внимание в примерах к определению «потребитель» в стандарте ИСО 9000. И риск за дальнейшую реализацию уже купленной продукции далее несут они сами, а не организация-изготовитель.

Поэтому стандарт требует, чтобы требования такого **КОНКРЕТНОГО** потребителя были определены и выполнены, устанавливая для этого в разделе 7.2 соответствующие правила. Изучая же «свободный рынок», можно выявить лишь **НАПРАВЛЕНИЯ** потребно-

стей потенциальных потребителей и их ожидаемого спроса на ту или иную категорию продукции.

Нужно ли организации «чувствовать» рынок? Конечно, нужно! Нужно для уточнения или определения указанных направлений и уровня спроса в целях выбора **СТРАТЕГИИ** развития производственных мощностей и **ОРИЕНТАЦИИ** разработчиков продукции.

В-четвертых, если организация решает начать производство продукции, **НЕ ИМЕЯ НА НЕЕ** заказов, и организует ее сбыт **САМОСТОЯТЕЛЬНО**, то рискует, что не найдет покупателя. Но это ее **ЭКОНОМИЧЕСКИЙ** риск.

С точки же зрения качества, у **ВОЗМОЖНЫХ** покупателей этой продукции претензий быть **НЕ МОЖЕТ**, поскольку они **НЕ ЗАКАЗЫВАЛИ** эту продукцию и **НЕ УСТАНАВЛИВАЛИ** к ней требования. Конечно они вправе рассчитывать на соблюдение всех соответствующих законодательных и нормативных требований, в т.ч. по безопасности продукции. Но вот что касается **ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ** характеристик — это вопрос самого покупателя: брать предлагаемую продукцию или не брать (мы оставляем за рамками дискуссии проблемы брака, гарантийных обязательств и т.п., решаемые в рамках гражданского и/или другого соответствующего законодательства).

Иными словами, если производство какой-то продукции осуществляется организацией под собственный риск **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО** на основе ориентации на рынок (т.е. без прямых **КОНКРЕТНЫХ** заказов), в этом случае **НАЛИЦО ПРЕДЛОЖЕНИЕ**, с которым на рынок выходит организация-изготовитель (с ним потенциальный потребитель может соглашаться или нет — это его право), но **ОТСУТСТВУЮТ ТРЕБОВАНИЯ** потребителей. Да и **САМОГО** потребителя в том смысле, как это понимается в ИСО 9001, также нет.

Исходя их вышесказанного, следует, что ИСО 9001 не содержит в себе требований, касающихся «выявления требований потребителей на свободном рынке».

Заключение. В разделе 5.2 ИСО 9001 требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, отсутствуют. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-5 (К). В разделе 4.2.3.а) ИСО 9001 содержится требование о том, чтобы документы были проверены и утверждены на предмет **ИХ АДЕКВАТНОСТИ** до их выпуска. Это должно гарантировать, что

документы содержат ВСЕ соответствующие положения, для которых было инициировано создание данного документа.

Из содержания текста следует, что в указанном стандарте предприятия либо было указано, что ответственность и полномочия контролера ОТК «по управлению и анализу несоответствующей продукции, требующей доработки» ДОЛЖНЫ быть определены в его производственной инструкции, либо содержится ССЫЛКА на то, что эти ответственность и полномочия ОПРЕДЕЛЕНЫ в производственной инструкции контролера ОТК.

В обоих случаях указанная инструкция НЕ СОДЕРЖАЛА того, что ОБЯЗАНА была содержать. Значит, при своем утверждении инструкция не прошла проверку на адекватность.

Если же инструкция была утверждена ранее утверждения стандарта предприятия, то включение в стандарт отмеченных выше положений должно было (в соответствии с требованиями раздела 4.2.3.6) инициировать проведение соответствующей актуализации производственной инструкции и ее переутверждение. Этого, как видно, тоже сделано не было.

Вышесказанное подтверждает правоту аудиторов о наличии несоответствия требованиям раздела 4.2.3.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001. Несоответствие зафиксировано обоснованно.

6-6 (К+Э+О). Требования к управлению устаревшими (вышедшими из употребления) документами содержатся в разделах 4.2.3.ж) ИСО 9001, 4.4.5.ж) ИСО 14001 и 4.4.5.ж) OHSAS 18001.

Вместе с тем, претензии аудиторов можно признать обоснованными только в том случае, когда срок отмены старой редакции документа и ввода в действие новой наступал в указанные три дня и при этом аннулированный документ после указанного срока не был соответствующим образом идентифицирован, что не предотвращало его использование в качестве действующего нормативного документа.

В других случаях непреднамеренное использование устаревшей версии документа было исключено, поэтому несоответствие следует признать необоснованным.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.2.3 ИСО 9001. Однако

отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-7 (К+Э+О). Требования к управлению корректирующими действиями действительно содержатся в указанных разделах. Их цель – обязать организацию разработать и включить в свою систему менеджмента механизм, направленный на устранение причин несоответствий для предупреждения их повторного появления.

Понятно, что устранить само несоответствие проще, чем выявить и устранить ПРИЧИНУ этого несоответствия. Для осуществления последнего, возможно, придется предпринять несколько попыток, поскольку факторы, идентифицированные в начале применения механизма корректирующих действий в качестве причины, могут оказаться не ИСТИННЫМИ (не КОРЕННЫМИ) причинами. Тогда устранение ЭТИХ факторов НЕ СМОЖЕТ устранить повторное появление несоответствия. В этом случае процесс поиска причин может потребовать ПОВТОРЕНИЯ.

Другое дело, если ПРИЧИНА появления несоответствия выявлена, а само действие изначально направлено НЕ НА ЕЕ УСТРАНЕНИЕ, а на что-то другое. В этом случае говорить о НАЛИЧИИ корректирующего действия НЕЛЬЗЯ. Его просто НЕ БЫЛО, что и произошло в анализируемом примере. Итак, из описания несоответствия следует, что несоответствие БЫЛО, а корректирующих действий НЕ БЫЛО. Является ли это САМО ПО СЕБЕ несоответствием?

Нет, не является. Даже при наличии ТОЧНО выявленной ИСТИННОЙ причины несоответствия, ИСО 9001 допускает, чтобы корректирующие действия организацией не проводились.

В каждом конкретном случае организация должна соотнести ПОСЛЕДСТВИЯ повторения несоответствия (для качества, экологии, рисков для ОЗиОБТ) с затратами на устранение выявленной причины, и в результате ТАКОГО анализа определить НЕОБХОДИМОСТЬ в реализации корректирующего действия. Если организация действительно провела такой анализ и приняла обоснованное решение отказаться в существующих условиях от корректирующего действия – никакого нарушения требований ИСО 9001 нет. Но это – ЕДИНСТВЕННАЯ причина отказа от проведения корректирующих действий, ПРИЗНАВАЕМАЯ стандартом.

А вот был ли отказ от проведения этого действия необоснованным, содержание несоответствия узнать не позволяет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся в разделах 8.5.2 ИСО 9001, 4.5.3 ИСО 14001 и 4.5.3.2 OHSAS 18001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-8 (К+Э+О). В рамках системы менеджмента **ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ** ознакомления сотрудника с документом **ДОЛЖНА** быть вызвана только **ОДНОЙ** причиной: этот документ должен содержать в себе **ИНФОРМАЦИЮ, НЕОБХОДИМУЮ** сотруднику для **ПРАВИЛЬНОГО** выполнения своих обязанностей.

ЕСЛИ прямые руководители сотрудника (включая его непосредственного руководителя) считают, что для правильного принятия своих решений сотрудник должен быть ознакомлен с какой-то информацией, она должна быть до него **ДОВЕДЕНА**, вне зависимости от того, относится ли она:

- к **РУКОВОДЯЩИМ** и **ПРЕДПИСЫВАЮЩИМ ДОКУМЕНТАМ**, определяющим порядок выполнения закрепленных за сотрудником работ (рабочая инструкция, технологическая карта, методика, правила техники безопасности, чертеж), или
- к **ЗАПИСЯМ** (например, результаты измерений, протоколы, акты), или
- к **ДАНЫМ** (например, справочник физических величин), или
- к законодательным и нормативным документам, устанавливающим общие правила и нормы той или иной деятельности (законы, нормы радиационной безопасности, СанПиНы, ГОСТы).

Это требуется сделать в соответствии с требованиями разделов 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 о соответствии необходимой **ПОДГОТОВКИ** персонала установленному уровню, поскольку доведение до исполнителя указанной информации является одной из форм его подготовки к выполнению своих служебных обязанностей.

Другое дело, что решение о доведении соответствующей информации до конкретного сотрудника должен принять непосредственный, а в общем случае его прямой руководитель. Поэтому, если сотруднику **НЕ ПОСТУПИЛО** указаний на ознакомление с документом, и он с ним не ознакомился, в **САМОМ ЭТОМ** факте никаких нарушений нет. Конечно, здесь у аудиторов должен возникнуть вопрос о том, насколько обоснованно руководитель исключил того или иного сотрудника из числа тех, кто **ОБЯЗАН** ознакомиться с документом, но это – другая проблема.

Что касается указанных в ситуации разделов, то к **УПРАВЛЕНИЮ** документами, а, значит, и к **ЭТИМ** разделам приведенная в несоответствии информация отношения не имеет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001. При этом отмеченный факт можно считать несоответствием последним лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-9 (К+Э+О). Требования указанных разделов стандартов действительно требуют, чтобы организация идентифицировала изменения документов и статус действующей в текущий момент редакции документов. При этом стандарт не указывает конкретные способы такой идентификации. Важно, чтобы они позволяли надежно **ОТЛИЧИТЬ** действующую редакцию документа от ее **ПРЕДЫДУЩИХ**, уже отмененных версий.

Во всех указанных примерах это требование выполнено, поскольку **ДАТА** утверждения документа **ОДНОЗНАЧНО** идентифицирует статус «Перечня...» и не позволяет перепутать его с другим документом с таким же названием, но утвержденным **РАНЕЕ**.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001, и они выполнены. Несоответствие следует признать необоснованным.

6-10 (К). Рассмотрим вначале, соблюдены ли требования **раздела 5.5.1 ИСО 9001**. Поскольку во всех трех случаях речь идет о **ПО-**

ВТОРНОМ инструктаже, то это означает, что ранее кладовщик БЫЛ ознакомлен со своими правами и обязанностями в отношении соблюдения соответствующих правил. Т.е. требования раздела выполнены.

Далее идет **раздел 6.2.1**. Из описанных свидетельств аудита следует, что во всех трех случаях РАНЕЕ кладовщик был ознакомлен с соответствующими инструкциями, т.е. он был в этих вопросах ПОДГОТОВЛЕН. Т.е. требования этого раздела тоже выполнены.

Говоря о разделе **6.4**, следует обратить внимание, что соблюдение правил охраны труда и техники безопасности (в т.ч. пожарной и радиационной), направлено на охрану здоровья и жизни сотрудников, т.е. относится к социальным факторам. Но тогда, с учетом комментариев к задаче 4-8, случаи а) и б) отношения ни к разделу 6.4, ни вообще к ИСО 9001 не имеют.

Что касается случая в), то здесь ситуация особая. Требования к соблюдению правил ЯДЕРНОЙ безопасности следует отнести к проблемам ПРОМЫШЛЕННОЙ безопасности. Установление и соблюдение такого рода правил входит в область, регулируемую ВЫПОЛНЕНИЕ работ, а не ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ при выполнении этих работ. А это относится к требованиям раздела 7.5.1. При этом установленные правила не соблюдены.

Требования **раздела 7.5.5** касаются установления и соблюдения правил ОБРАЩЕНИЯ с продукцией в целях сохранения ее соответствия. Но на этот счет ни в одном случае свидетельства аудита также нет никакой информации, поэтому данный раздел к рассматриваемой ситуации отношения не имеет.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся во всех указанных разделах ИСО 9001, кроме 6.4 и 7.5.5. При этом требования разделов 5.5.1 и 6.2.1 не нарушены, поэтому отнесение любого из указанных несоответствий к этим разделам будет необоснованным.

К разделу 7.5.1 имеет отношение случай в), для которого несоответствие должно быть признано обоснованным.

6-11 (К+Э+О). Требования к установлению необходимой компетентности персонала в указанных разделах не содержатся, они присутствуют в разделах 6.2.2.а) ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001. При этом несоответствие можно признать обоснован-

ным только в том случае, если требования к компетентности операторов не установлены **ВООБЩЕ**, о чем информации в тексте несоответствия нет.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 6.2.2.а) ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием им лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-12 (К). Аудиторы пошли «на поводу» компании, согласившись с тем, **ДОГОВОР** «с согласующими подписями на штампе», является **ЗАПИСЬЮ** по качеству.

Подписанный сторонами договор **САМ ПО СЕБЕ** является **САМОСТОЯТЕЛЬНЫМ** документом, отличительной особенностью которого является то, что это – **РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЙ** документ. Фактически – это **ЗАДАНИЕ** на выполнение взятых сторонами обязательств.

Наличие указанного штампа на **ОДНОМ** из экземпляров договора **НИКАК** не влияет на его подписание или не подписание другой стороной, ибо содержание штампа **НЕ ВХОДИТ В ПРЕДМЕТ** договора и существует как **ОТДЕЛЬНАЯ** информация, **НОСИТЕЛЕМ** которой был сделан последний лист основного текста договора. Сам же заполненный штамп действительно является **ЗАПИСЬЮ** по качеству, но к **НЕЙ** никаких претензий у аудиторов не было.

Другое дело, что **ОРИГИНАЛ** хранящегося документа – **неполный**. Применяемый в компании способ хранения договоров не обеспечил наличие **СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ** версии этого документа в месте его применения, что является нарушением требований раздела 4.2.3.г).

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 4.2.4 ИСО 9001, и они выполнены. Но одновременно к данной ситуации должны быть применены требования раздела 4.2.3, которые не выполнены. Несоответствие должно быть отнесено именно к этому разделу.

6-13 (К+Э+О). В указанных стандартах действительно содержатся требования к УСТАНОВЛЕНИЮ высшим руководством организации соответствующей политики и к ее СОДЕРЖАНИЮ – в разделах 5.1.6) и 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 OHSAS 18001. Но ни в одном стандарте нет требований, касающихся СРОКОВ действия этого документа.

Более того, ОЧЕВИДНО, что политика должна быть в организации в течение ВСЕГО времени применения в ней требований стандартов. Конечно, ее следует, при необходимости, актуализировать, что и требуют все три стандарта.

Заключение. Требования, касающихся рассматриваемой ситуации, ни в ИСО 9001, ни в ИСО 14001, ни в OHSAS 18001 не содержится. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-14 (К). В разделе 4.1.в) ИСО 9001 требуется, чтобы организация установила КРИТЕРИИ и МЕТОДЫ, необходимые для обеспечения результативности, как при ОСУЩЕСТВЛЕНИИ, так и при УПРАВЛЕНИИ процессами СМК.

В соответствии с этим, выявление нарушений требований к проведению процесса СМК требует проведения РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ действий по устранению как самого несоответствия в ходе процесса (т.е. результативного УПРАВЛЕНИЯ процессом), так и РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ действий по устранению возможных несоответствий в результатах процесса (т.е. результативного ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ процесса). Если указанные оценки результативности не проводятся, то эти методы либо НЕ УСТАНОВЛЕННЫ, либо НЕ ВЫПОЛНЯЮТСЯ. Таким образом, к рассматриваемой ситуации относятся требования раздела 4.1, и они не выполнены.

Что касается раздела 7.5.1, то содержащиеся в этом разделе требования касаются обеспечения «правильного» осуществления деятельности по выпуску продукции. Если в осуществлении этой деятельности выявляются нарушения, то они должны исправляться. Однако из приведенной информации однозначно не следует, что исправления отклонений в процессах не делается. Сказано лишь, что не проводится оценка РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ этих действий. Если же сами действия по исправлению нарушений проводятся, несоответствий требованиям раздела 7.5.1 нет.

Заключение. К рассматриваемой ситуации относятся требования раздела 4.1.в) и 7.5.1 ИСО 9001. Требования раздела 4.1 не выполнены.

Что касается требований раздела 7.5.1, то отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие требованиям раздела 7.5.1 в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-15 (К+Э+О). В указанных разделах действительно требуется, чтобы, в случае выявления несоответствий (в продукции, в процессах, в СМ), ОСУЩЕСТВЛЯЛАСЬ деятельность по установлению причин этих несоответствий.

Из текста несоответствия следует, что в данной организации при выявлении несоответствий (нарушений), имевших место в производстве, предусмотрено выявление причин этих несоответствий на специальных совещаниях, которые НЕ ПРОВОДИЛИСЬ.

Вместе с тем, выявление причин может и НЕ ПОТРЕБОВАТЬ совещания, если, например, они достаточно очевидны. Важно, чтобы причины ВЫЯВЛЯЛИСЬ, и именно ЭТОГО требуют стандарты, ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от способов, приемов и методов, применяемых для выявления. А вот информации относительно этого последнего обстоятельства ничего в приведенном тексте несоответствия не содержится.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, в указанных стандартах отсутствуют. Несоответствие зафиксировано не обоснованно.

Примечание. Оно было бы обоснованным в случае ВНУТРЕННЕГО аудита.

6-16 (К). В разделе 7.5.3 ИСО 9001 действительно содержатся требования о необходимости ИДЕНТИФИКАЦИИ подходящим способом продукции по отношению к требованиям, касающимся мониторинга и измерений (т.е. об идентификации так называемого «статуса контроля продукции»).

Вместе с тем, из текста несоответствия следует, что продукция, о которой идет речь, сама по себе ИДЕНТИФИЦИРОВАНА как несоответствующая. Т.е. ее СТАТУС как несоответствующей про-

дукции тем самым ОПРЕДЕЛЕН. А это означает, что приведенный ФАКТ интерпретирован аудиторами НЕВЕРНО.

Скорее всего, аудиторы хотели сказать, что статус несоответствующей продукции не идентифицирован УСТАНОВЛЕННЫМ СПОСОБОМ, но об этом можно только догадываться.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.3 ИСО 9001. Вместе с тем, приведенный в описании несоответствия факт носит противоречивый характер, и по этой причине несоответствие является необоснованным.

6-17 (К+Э+О). В указанных разделах действительно требуется, чтобы организация идентифицировала статус действующей в текущий момент редакции документов. Как отмечалось в комментариях к ситуации 6-9, это нужно делать, чтобы, при наличии нескольких документов с ОДИНАКОВЫМ названием и почти совпадающим содержанием, можно было отличить тот, который действует в настоящее время от того, который уже отменен.

На всех государственных или межгосударственных стандартах при их первичном издании стоит их название и учетный номер с указанием года принятия. Если организация подписана на соответствующее издание, ей становятся своевременно известны ВСЕ последующие изменения, вносимые в эти документы. Если применяемые в организации копии соответствующего стандарта учтены внутри организации, то при его изменениях извещения об этом и сами изменения должны быть внесены во все учетные экземпляры с соответствующим указанием этого на титульном листе или другим УСТАНОВЛЕННЫМ способом.

Если это правило выполняется (а из приведенной информации НИЧТО не указывает на то, что это не так), то этих идентификационных признаков ДОСТАТОЧНО для идентификации СТАТУСА действующей редакции стандарта, поскольку это позволяет ОДНОЗНАЧНО отличить действующую редакцию стандарта от предыдущих. Другими словами, никаких ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ идентификационных признаков МОЖНО не использовать.

Заключение. Требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определен-

ных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-18 (К+Э+О). В указанных разделах говорится об ответственности и полномочиях СОТРУДНИКОВ, ибо ответственности и полномочий ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ не бывает.

Заключение. В ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, в т.ч. в указанных разделах, требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, отсутствуют. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-19 (К+Э+О). *Во-первых*, требование о поверке (калибровке) во всех трех стандартах в общем случае относятся НЕ КО ВСЕМ средствам измерения. Применимы ли требования об ОБЯЗАТЕЛЬНОСТИ калибровки к описанной коллизии не известно.

Во-вторых, во всех трех стандартах требуется, чтобы соответствующее измерительное оборудование было поверенным (прокалиброванным) ПРИ ПРОВЕДЕНИИ измерений. На этот счет в несоответствии тоже никакой информации нет.

САМО же по себе какое-либо требование о соблюдении ГРАФИКА поверки или калибровки ни в одном из стандартов не присутствует.

Заключение. В указанных разделах, как и вообще в ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, требования, касающиеся рассматриваемой ситуации, отсутствуют. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-20 (К+Э+О). Аналогичная ситуация проанализирована ранее при рассмотрении ситуации 6-3.

Если было принято решение о том, что такая документация ДОЛЖНА быть НЕПОСРЕДСТВЕННО на рабочем месте сварщика и оператора-литейщика, несоответствие зафиксировано обоснованно, но должно быть отнесено к разделам 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001.

Если указанного решения не было, такая документация СУЩЕСТВУЕТ, сварщик и оператор-литейщик ЗНАЮТ, где они МОГУТ ее взять, и имеют ПРАВО ее взять – несоответствие должно быть признано необоснованным, поскольку «зона оперативной доступности» этих документов – вся организация.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001. Однако отмеченные факты можно считать несоответствиями указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствий не упоминается. Поэтому данные несоответствия в том виде, как они сформулированы, следует признать необоснованными.

6-21 (К+Э+О). В указанных разделах действительно требуется вести и сохранять соответствующие записи по вопросам подготовки персонала. Общие же требования к управлению записями по качеству установлены в разделах 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 OHSAS 18001, где отмечено, что процедура управления записями должна обеспечивать их хранение и нахождение.

Вместе с тем, если указанный отчет **БЫЛ**, но эта запись была временно изъята из места хранения в соответствии с правилами изъятия записей, соответствующие лица знают, где она находится в настоящее время и могут ее, при необходимости, найти, никаких нарушений требований ни указанных в ситуации, ни приведенных выше разделов нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся в разделах 6.2.2 и 4.2.4 ИСО 9001, 4.4.2 и 4.5.4 ИСО 14001, 4.4.2 и 4.5.4 OHSAS 18001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствий не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-22 (К). В разделе 8.2.1 ИСО 9001 требуется, чтобы организация установила и применяла соответствующие методы получения и использования информации, относящейся к восприятию потребителем того, выполнила ли организация его требования.

С одной стороны, из информации, содержащейся в примере, следует, что указанный метод в данной организации включает в себя сбор и анализ информации как ежеквартально, так и за год в целом. В полной мере этот метод реализован не был, что формально является несоответствием.

Вместе с тем, аудиторы должны были уточнить ситуацию по существу: действительно ли годовой отчет должен нести в себе какую-

то **НОВУЮ** информацию по сравнению с совокупной информацией, содержащейся в квартальных отчетах. Из общих соображений следует, что **ИСХОДНОЙ** информацией для годового отчета может служить **ТОЛЬКО** та же информация, которая использовалась для подготовки квартальных отчетов. Другое дело, что метод обработки этой информации (критерии оценки, их «веса», метод представительной выборки и т.д.) за квартал может отличаться от метода обработки совокупной информации за год. Если методы отличаются, то несоответствие обосновано.

Если методы обработки исходной информации **ОДНИ И ТЕ ЖЕ**, то выявленный факт **ПО СУЩЕСТВУ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ** невыполнением метода. Это, скорее, **МЕТОДИЧЕСКИЙ** недостаток самого метода, поскольку на основе квартальных данных можно в **ПРИНЦИПЕ** получать **ИНТЕГРАЛЬНЫЕ** данные и за полгода, и за 9 месяцев, и за полтора года, и т.д. Что же касается требований раздела 8.2.1, то там говорится о **МОНИТОРИНГЕ** информации, а он в квартальном режиме осуществляется. Иначе говоря, в таком случае требования стандарта **ПО СУЩЕСТВУ** следовало бы считать выполненными, а аудиторам можно было ограничиться рекомендацией о рассмотрении целесообразности подготовки годового отчета.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся в разделе 8.2.1 ИСО 9001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствий не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-23 (К). В разделе 6.2.2 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, что организация должна **УСТАНОВИТЬ НЕОБХОДИМУЮ** компетентность персонала, выполняющего работу, влияющую на качество.

Указанный мастер, безусловно, относится к персоналу, чья компетентность должна быть **УСТАНОВЛЕНА**. Но это, как следует из текста несоответствия, **СДЕЛАНО**.

Другое дело, насколько **ДОСТАТОЧЕН** установленный **УРОВЕНЬ** требований к компетентности, насколько он адекватен занимаемой должности. Но это – зона ответственности соответствующих руководителей. Они, принимая решение об уровне необходимой компетентности **КОНКРЕТНОГО** лица, решают эту задачу **В КОМ-**

ПЛЕКСЕ, с учетом требований к компетентности, устанавливаемых для ДРУГИХ взаимодействующих или выполняющих совместно с ним работу лиц. При этом вполне возможны случаи понижения требований к одним сотрудникам за счет повышения требований к другим. В любом случае, аудиторы ДОЛЖНЫ ИСХОДИТЬ ИЗ ТОГО, что принимающие решения о требованиях к компетентности руководствуются при этом интересами дела в целом.

На счет степени адекватности требований у аудиторов, конечно же, может быть СВОЯ точка зрения, но она НЕ МОЖЕТ носить ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ характер для аудируемой организации. Иначе говоря, если аудиторам представлялось, что к компетентности указанного мастера должны быть предъявлены какие-то ДРУГИЕ или ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ требования, они должны были высказать свои соображения в виде РЕКОМЕНДАЦИИ еще раз рассмотреть обоснованность ранее принятых решений с учетом их соображений и аргументов.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.2.2 ИСО 9001 и они выполнены. Несоответствие не обосновано.

6-24 (К). В разделе 7.4.3 ИСО 9001 содержится требование о том, что организация должна установить и осуществлять контроль или другие виды деятельности, необходимые для обеспечения соответствия закупленной продукции УСТАНОВЛЕННЫМ К НЕЙ требованиям.

Из текста несоответствия неясно, какие действия были проведены в отношении полученного кабеля, в частности, включали ли они прямую проверку тех характеристик, которые были указаны в договоре на закупку. Если такие действия были осуществлены и при этом ПОДТВЕРЖДЕНО соответствие кабеля установленным к нему требованиям, то требования ИСО 9001 выполнены вне зависимости от того, сопровождал ли партию сертификат качества завода-изготовителя.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.4.3 ИСО 9001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-25 (К+Э+О). В указанных разделах содержатся требования о том, чтобы для ОПРЕДЕЛЕННЫХ случаев ПРИМЕНЯЕМОЕ измерительное оборудование было прокалибровано или поверено. Важно, чтобы ПРИ ПРОВЕДЕНИИ измерений соответствующее оборудование БЫЛО поверенным или прокалиброванным в рамках СРОКА ДЕЙСТВИЯ положительного заключения, выданного при такой проверке или калибровке. Если же отмеченное в примере указанное средство измерения:

- лежало на складе и НЕ НАХОДИЛОСЬ среди применяемых средств измерения или
- использовался, но НЕ В КАЧЕСТВЕ измерительного оборудования, результаты измерений которым должны иметь признаваемую (законную) силу,

никакого нарушения требованиям указанных разделов нет (см. также комментарии к ситуации 6-19).

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 7.6 ИСО 9001, 4.5.1 ИСО 14001 и 4.5.1 OHSAS 18001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте анализируемого несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-26 (К+Э+О). В указанных разделах содержится требование о том, чтобы в организации было ОБЕСПЕЧЕНО наличие соответствующих версий применяемых документов в местах их использования.

Применение неучтенных копий не гарантирует выполнение указанного требования, поскольку допускает наличие в местах применения копий уже устаревших документов. Поэтому факт, отраженный в первой фразе несоответствия, действительно должен быть интерпретирован как несоответствие требованиям раздела 4.2.3.

Кроме того, в этом же разделе ИСО 9001 содержится требование о том, чтобы статус действующей в настоящий момент редакции документов был идентифицирован подходящим образом.

Вместе с тем, текст несоответствия не содержит никакой информации о том, что служит идентификационным признаком того или иного статуса редакции этого документа. Поэтому оценить его с точки зрения данного требования ИСО 9001 не представляется возмож-

ным. Если, в частности, на копии операционной карты стоит дата ее утверждения или номер ревизии (издания, редакции), то этот признак **ПОЗВОЛЯЕТ** отличить старую и новую ревизию (издание, редакцию) документа. Но в таком случае нарушений требований стандарта нет.

Что касается отмеченной в тексте причинно-следственной связи между наличием неучтенной копии документа и невозможностью идентификации его статуса по отношению к действующей в настоящее время редакции документа, то она не обоснована.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделах 4.2.3 ИСО 9001, 4.4.5 ИСО 14001 и 4.4.5 OHSAS 18001. При этом применение неучтенной копии само по себе является нарушением части указанных требований.

Что касается идентификации статуса текущей редакции операционной карты, то отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствий не упоминается. Кроме того, причинно-следственная связь между наличием неучтенной копии операционной карты и невозможностью идентификации ее статуса по отношению к действующей в настоящее время редакции документа не обоснована. Поэтому данное несоответствие в части, касающейся идентификации статуса редакции этого документа, следует признать необоснованным.

6-27 (К+Э+О). В указанных разделах отсутствуют требования, касающиеся **МЕТОДОВ** и **ИСПОЛНИТЕЛЕЙ** работ, обеспечивающих выполнение содержащихся в них требований. В частности, нет никаких требований о том, чтобы метрологическое обеспечение организации выполнял именно «Центр метрологии и стандартизации», как нет требований о выполнении этих работ и какой-либо другой организацией. Важно другое: чтобы организация своими силами или силами привлекаемых компаний обеспечила **ВЫПОЛНЕНИЕ** требований раздела **ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ** от того, просрочен или нет договор с указанным Центром.

Если в ходе аудита не выявлено нарушений требований указанных разделов, то в самом факте наличия истекшего договора **НИКАКОГО** несоответствия требованиям этих стандартов нет, поскольку, как указано выше, сами такие требования в них **ОТСУТСТВУЮТ**.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в ИСО 9001, ни в ИСО 14001, ни в OHSAS 18001 не содержатся. Несоответствие не обосновано.

6-28 (К+Э+О). В указанных разделах стандартов, равно как и в других их местах, отсутствуют требования о документальном оформлении методов измерения целей в области качества, экологии и охраны труда.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в ИСО 9001, ни в ИСО 14001, ни в OHSAS 18001 не содержатся. Несоответствие не обосновано.

6-29 (К+Э+О). Указанные разделы не содержат в себе требований о выделении средств на поощрение внутренних аудиторов.

Вместе с тем, в разделе 6.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 требуется, чтобы организация **ОПРЕДЕЛИЛА** и **ВЫДЕЛИЛА** ресурсы, необходимые для поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества.

Поскольку в организации **ОПРЕДЕЛИЛИ**, что, для обеспечения деятельности внутренних аудиторов (без которой **НЕВОЗМОЖНО** поддерживать СМ в работоспособном состоянии, так как тогда невозможно выполнить требования соответствующих разделов стандартов о внутренних аудитах), **НЕОБХОДИМО ВЫДЕЛЯТЬ** средства для их поощрения, но указанные средства не выделяются, то требования указанных выше разделов не выполнены.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 6.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, и они не выполнены. Несоответствие обоснованно, но должно быть отнесено к данным разделам стандартов.

6-30 (К+Э+О). *Во-первых*, необходимо отметить, что указанные разделы содержат в себе требование о том, чтобы **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** и **ПОЛНОМОЧИЯ** персонала были определены и доведены до него.

Поэтому, если указанная технологическая карта **НЕ СОДЕРЖИТ** в себе (не описывает/не устанавливает) ответственности и полномочий водителя-экспедитора относительно погрузочно-разгрузочных работ, то никакого нарушения указанного требования нет.

Во-вторых, во всех трех стандартах есть требования, касающиеся наличия необходимой подготовки у **СООТВЕТСТВУЮЩЕГО** персонала (разделы 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001), в которую входит и ознакомление с соответствующими документами. Но, если в зону ответственности водителя-экспедитора **НЕ ВХОДЯТ** погрузочно-разгрузочные работы, то никакого нарушения данных требований также нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, кроме указанных, содержатся также в разделах 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001. Однако отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-31 (К). Раздел 6.4 ИСО 9001 содержит требования о том, чтобы организация устанавливала и осуществляла менеджмент производственной среды, необходимой для достижения соответствия требований к продукции. Вместе с тем, приведенное несоответствие не имеет отношения к данному разделу, поскольку не содержит в себе информации о том, действительно ли превышение заданных требований к влажности имело место или это лишь предполагаемая (прогнозируемая) ситуация.

Наблюдаемый же факт заключается в другом: в организации **ОТСУТСТВОВАЛА** процедура, которая говорила бы, что необходимо делать с хранящейся продукцией в случае выявления превышения влажности в соответствующих складских помещениях. Поэтому вопрос заключается в том, **ДОЛЖНА** ли быть такая процедура и **ЧТО** именно она должна устанавливать.

Отметим, что, исходя из содержания несоответствия, следует, что максимальное значение влажности для этой продукции **УСТАНОВЛЕНО**. Если превышение этих значений **МОГЛО** вызвать изменение качественных параметров продукции, организация **ДОЛЖНА** при выявлении таких ситуаций проводить **ПРОВЕРКУ** сохранения соответствия продукции установленным требованиям. Необходимость таких действий определяется требованиями раздела 7.5.5 ИСО 9001, где говорится о том, что организация **ОБЯЗАНА СОХРАНЯТЬ** соответствие продукции установленным требованиям во время ее **ХРАНЕНИЯ**.

Исходя из этого, такие мероприятия по контролю соответствия **ДОЛЖНЫ** быть запланированы, что является требованием раздела 7.1.в). Поэтому приведенный факт свидетельствует о том, что **нарушены** требования именно этого раздела ИСО 9001.

Некоторые читатели могут считать, что здесь нарушены также требования:

- раздела 7.5.5, но это не так, поскольку из информации не следует, что есть факты повреждения продукции;
- раздела 8.2.4, где стандарт требует, чтобы организация проводила мониторинг и измерение характеристик продукции для верификации того, выполнены ли требования к продукции. Но это тоже ошибка, поскольку в этом разделе стандарт требует, чтобы такие действия осуществлялись в соответствии с **ЗАПЛАНИРОВАННЫМИ** мероприятиями (т.е. в соответствии с порядком, запланированным в 7.1.в), а такие мероприятия **ОТСУТСТВУЮТ**.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в ИСО 9001, но не в разделе 6.4, а в разделе 7.1. Эти требования не выполнены.

6-32 (К+Э+О). Начнем разбор с требований ИСО 9001.

Анализ приведенной ситуации требует учета сразу нескольких обстоятельств.

Во-первых, необходимо разобраться, **ТРЕБУЕТСЯ** ли в ИСО 9001 отчетность о **ВЫПОЛНЕНИИ** корректирующих действий, инициированных по итогам внутренних аудитов.

Раздел 8.2.2 ИСО 9001 требует, чтобы после разработки и реализации корректирующих действий они были верифицированы (на предмет достижения ими поставленных целей, т.е. результативности), и был подготовлен **ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ЭТОЙ ВЕРИФИКАЦИИ**. Поскольку такие отчеты относятся к записям по качеству, далее управление ими должно осуществляться в соответствии с принятыми в организации правилами управления записями по качеству. Но, возвращаясь к сути первого вопроса, подчеркнем: раздел 8.2.2 ИСО 9001 **НЕ ТРЕБУЕТ** отчетности о **ВЫПОЛНЕНИИ** корректирующих действий. Более того, никаких требований на этот счет не содержит и раздел 8.5.2 «Корректирующие действия». Там также говорится об отчетности **ТОЛЬКО ПО РЕЗУЛЬТАТАМ** корректирующих действий (п. 8.5.2.д).

Второе обстоятельство связано с возможным аргументом аудиторов в отношении того, что требование отчетности о **ВЫПОЛНЕНИИ** корректирующих действий, хоть и не является **ПРЯМЫМ** требованием стандарта ИСО 9001, но (что с очевидностью следует из текста несоответствия) является требованием собственной **ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ПРОЦЕДУРЫ**, устанавливающей порядок проведения внутренних аудитов и других действий, связанных с ними. С учетом этого, возможное обоснование зафиксированного несоответствия со стороны аудиторов могло бы выглядеть следующим образом:

Первое. Наличие документированной процедуры по проведению внутренних аудитов – прямое требование ИСО 9001 (она входит в число шести обязательных процедур). Это так? Так!

Второе. В примечании 1 к разделу 4.2.1 отмечается: «Когда в тексте данного международного стандарта встречается термин «документированная процедура», это означает, что процедура создана (разработана и принята), документально оформлена, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии (т.е. **ВЫПОЛНЯЕТСЯ** или **СОБЛЮДАЕТСЯ**)». Но тогда процедура, касающаяся внутренних аудитов, **ДОЛЖНА** соблюдаться? Должна!

Третье. «Процедура выполнена? Нет! Это и является основанием для регистрации несоответствия», – говорят аудиторы.

Это – **ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ** ошибка, с которой следует разобраться подробнее.

Действительно, стандарт требует, чтобы для управления внутренними аудитами организация разработала **ДОКУМЕНТИРОВАННУЮ** процедуру.

Действительно, вводя понятие «документированная процедура», стандарт требует, чтобы она выполнялась.

Но при этом стандарт **ТОЧНО** определяет, правила управления **КАКИМИ** действиями должны быть установлены в **КАЖДОЙ** из шести обязательных документированных процедур, которые затем должны обязательно **ВЫПОЛНЯТЬСЯ**. Если говорить о внутренних аудитах, то в разделе 8.2.2 сказано, что документированная процедура по этому вопросу должна устанавливать «ответственность и требования к планированию и проведению аудитов, к отчетности об **ИХ** результатах, а также к ведению и сохранению записей по **ЭТОМУ** вопросу». Именно **ЭТИ** **УКАЗАННЫЕ** действия должны быть описаны и выполняться – так требует стандарт. Но **НИЧЕГО ДРУГОГО СВЕРХ ЭТОГО** ИСО 9001 не требует!

Еще раз обратим внимание: в этом месте стандарт говорит об **обязательности** отчетности и записей, связанных с **САМИМ** аудитом. Аудит же (см. ИСО 19011, рис. 2) **ЗАВЕРШАЕТСЯ** подготовкой, утверждением и распространением отчета об аудите. Более того, в разделе 6.8 ИСО 19011 прямо сказано, что корректирующие действия «не рассматриваются как часть аудита». Другими словами, документированная процедура по внутренним аудитам **НЕ ОБЯЗАНА** включать в себя требования, касающиеся отчетности о проведенных корректирующих мероприятиях.

Подведем итог рассмотрению второго обстоятельства.

Включение в число **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** документированных процедур требований, которые являются **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ** по отношению к ИСО 9001, – неотъемлемое право самой организации. Такие дополнительные требования тоже должны соблюдаться, а их выполнение – проверяться и анализироваться, **НО** – через механизм **ВНУТРЕННИХ** аудитов. Если же при проведении сертификационных и/или наблюдательных аудитов будет установлено, что **ВСЕ** требования ИСО 9001 по отношению к **АНАЛИЗИРУЕМОЙ** деятельности выполнены, то претензий к СМК у аудиторов третьей стороны **быть не должно**, если даже при этом не будут выполнены какие-то **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ** требования, установленные к этой деятельности **САМОЙ** организацией.

С учетом выяснения **СИЛЫ** обязательных документированных процедур, можно перейти к рассмотрению следующего обстоятельства.

Аудиторы могут сказать: «Хорошо, пусть мы не правы в отношении вышесказанного, но ведь «Уведомление о выполнении корректирующих действий» является записью по качеству. А для этой записи в **ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ** процедуре управления записями по качеству, также относящейся к **ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ**, установлен срок ее направления соответствующим должностным лицам. Он нарушен, значит – нарушены требования по управлению записями по качеству, установленные в **ЭТОЙ** документированной процедуре. Следовательно – нарушены требования раздела 4.2.4 ИСО 9001».

Но это – та же ошибка, что и с документированной процедурой по разделу 8.2.2. Давайте посмотрим внимательно на содержание раздела 4.2.4, относящееся к документированной процедуре по управлению записями. Оно **НЕ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ** установления в такой процедуре правил управления **РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ**

записей в качестве обязательных правил! Под записью здесь **ОЧЕВИДНЫМ** образом понимается **ОРИГИНАЛЬНАЯ (ПЕРВИЧНАЯ, ИСХОДНАЯ)** запись, а не ее копии, направляемые в другие места. Поэтому здесь нарушений **ТРЕБОВАНИЙ ИСО 9001** опять нет, хотя есть нарушение **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ** требований, установленных самой организацией.

А вот что касается раздела 5.5.3, то здесь несоответствие требованиям ИСО 9001 есть.

В этом разделе стандарт требует, чтобы организация создала и **ОСУЩЕСТВЛЯЛА** соответствующие процессы коммуникации по вопросам результативности СМК. Материалы, содержащие в себе информацию о проведенных корректирующих действиях, конечно же, могут быть отнесены организацией к тем, которые **ПОДЛЕЖАТ РАСПРОСТРАНЕНИЮ** в рамках системы внутренней коммуникации в установленном порядке. И если это действительно так (а наличие **УСТАНОВЛЕННОГО** правила о **ПЕРЕДАЧЕ** информации о выполненных корректирующих мероприятиях из подразделений в указанный Департамент – это факт), то налицо нарушение требований раздела 5.5.3.

Аналогичные рассуждения применимы и к ИСО 14001, и к ОHSAS 18001.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 5.5.3 ИСО 9001, 4.4.3 ИСО 14001 и 4.4.3.1 ОHSAS 18001, и они не выполнены.

6-33 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержатся требования, касающиеся необходимости установления требований к компетентности персонала. Но, обратим внимание: к компетентности **ПЕРСОНАЛА**, т.е. к тем сотрудникам, которых **ОРГАНИЗАЦИЯ** нанимает для выполнения поручаемой им работы. Но организация **САМА** по себе делать это не может. Для этого в ней **ВСЕГДА** есть высшее исполнительное руководство, которое владельцы организации и наделили соответствующими **ПРАВАМИ**.

Вопрос же о компетентности самих лиц, представляющих высшее исполнительное руководство, является сферой компетенции **ВЛАДЕЛЬЦЕВ** организации. Они **НАЗНАЧАЮТ** высшее руководство, которому **ДАЮТ ПРАВО** нанимать **ПЕРСОНАЛ** и устанавливать требования к его компетентности. Стандарт же требует, чтобы по отношению к определенной части персонала, попадающей в сфе-

ру сертификации, это было сделано организацией (в лице ее высшего исполнительного руководства) в **ОБЯЗАТЕЛЬНОМ** порядке. Само же высшее руководство (в нашем случае это Генеральный директор) в понятие **ПЕРСОНАЛ** не входит.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в указанных, ни в каких-либо других разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001 не содержатся. Несоответствие не обособлено.

6-34 (К+Э+О). Требования к планированию внутренних аудитов действительно установлены в указанных разделах. При этом все три стандарта требуют, чтобы при таком планировании был учтен целый ряд обстоятельств:

- должна быть установлена цель аудита, а их может быть много;
- программа аудита должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и областей, подлежащих аудиту, результатов предыдущих аудитов, и все это может сильно отличаться от подразделения к подразделению;
- должны быть определены критерии и методы проведения аудита, а они могут быть разными.

Зададимся тремя вопросами.

Могут ли задачи и функции, закрепленные за подразделением, как-то повлиять на установление целей, программы, критериев и методов проведения аудита? Могут.

Важно ли, поэтому, учитывать их при планировании аудитов?

Важно.

Обязательно ли **ВСЕГДА** учитывать задачи и функции, закрепленные за подразделением, при установлении конкретной цели, программы, критериев и методов проведения **КОНКРЕТНОГО** внутреннего аудита?

Нет, поскольку **ОЧЕВИДНЫМ ОБРАЗОМ** во всех трех стандартах есть разделы, имеющие **УНИВЕРСАЛЬНЫЙ** характер, не связанные со спецификой подразделения (например: требования об управлении документами, записями, корректирующими действиями и т.д.). И в план аудита могут попасть **ТОЛЬКО ТАКИЕ** разделы.

Нет, потому что программа аудита тоже может быть не связанной со спецификой подразделения (если, например, программа предусматривает проверку результативности корректирующих действий,

реализованных по итогам предыдущего аудита этого подразделения). Несоответствие будет обоснованным только в том случае, если программой аудита предусматривалось проведение в этом подразделении ПОЛНОГО аудита, а в план не попали разделы, связанные со спецификой подразделения (например: раздел 7.3 для отдела проектирования, раздел 7.4 для отдела закупок, раздел 7.6 для метрологической службы, раздел 7.5.5 для склада и т.д.).

Нет, потому что метод проведения аудита (например уровень сотрудников для проведения интервью) также может никак не быть связан со спецификой задач и функций подразделения.

Что касается примера б), то в самом факте того, что аудиторы запланировали проверить то, что НЕ ИМЕЕТ отношение к данному подразделению, говорит о недостаточной квалификации аудиторов или об их невнимательности, но не более того. САМО ПО СЕБЕ это не нарушает никаких требований указанных стандартов.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001.

В случае а) отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

В случае б) никаких требований указанных разделов не нарушено. Несоответствие не обосновано.

6-35 (К). В разделе 8.2.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, чтобы организация проводила мониторинг информации о степени удовлетворенности потребителя, и делала это в соответствии с УСТАНОВЛЕННЫМИ методами.

Из представленной в примере информации ясно: двенадцать указанных анкет «не отражают» полную оценку удовлетворенности потребителя. Но при этом неясно: а оставшиеся 48 анкет «отражают» эту полную оценку? И если это так, то, может, этого ДОСТАТОЧНО, чтобы применить установленную методику оценки удовлетворенности потребителей? А тогда указанные требования следует считать выполненными!

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.1 ИСО 9001. Но отме-

ченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-36 (К+Э+О). Указанные разделы касаются требований по управлению САМОЙ документацией и не содержат требований относительно ОЗНАКОМЛЕНИЯ сотрудников с документами.

Вместе с тем, в других разделах имеются требования, касающиеся доведения до сотрудников содержания документов, касающихся их обязанностей, ответственности и полномочий.

Так, разделы 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001 требуют, чтобы ответственность и полномочия персонала были определены и ДОВЕДЕНЫ до него. В разделах 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.2 ИСО 14001 и 4.4.2 OHSAS 18001 требуется, чтобы соответствующий персонал был компетентен на основе соответствующей ПОДГОТОВКИ, что включает в себя ознакомление с соответствующими распорядительными документами, включая инструкции.

Если персонал подразделения ДОЛЖЕН БЫЛ руководствоваться этой инструкцией с момента ввода ее в действие, анализируемый факт следует признать несоответствием указанным разделам. Его тяжесть зависит от тяжести последствий невыполнения инструкции.

Но, если решение о том, что выполнение указанной инструкции должно войти в круг обязанностей персонала указанного отдела, было принято ПОСЛЕ ЕЕ ВВЕДЕНИЯ В ДЕЙСТВИЕ, и ознакомление с инструкцией проводилось ВО ИСПОЛНЕНИЕ этого решения — никакого несоответствия указанным требованиям нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 5.5.1 и 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.1 и 4.4.2 ИСО 14001, 4.4.1 и 4.4.2 OHSAS 18001. Но отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-37 (К). В разделе 8.2.3 ИСО 9001 не содержится требований о соблюдении установленного порядка СОЗДАНИЯ продукции.

Вместе с тем, такое требование содержится в разделе 7.5.1, где говорится о том, что производство продукции должно осуществляться

в управляемых условиях, что подразумевает СОБЛЮДЕНИЕ правил изготовления продукции. В данном случае одно из правил (технологические требования) очевидным образом не соблюдено.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, в разделе 8.2.3 ИСО 9001 не содержатся. По отношению к этому разделу, претензии аудиторов необоснованны. При этом описанная ситуация является свидетельством невыполнения требований раздела 7.5.1. Тяжесть этого несоответствия зависит от последствий невыполнения требований указанного технологического процесса.

6-38 (К+Э+О). Рассмотрим указанные случаи по очереди.

Случай а). Отсутствие анализа СМ со стороны высшего руководства действительно является критическим несоответствием, поскольку представляет нарушение ПРЯМОГО и ОЧЕНЬ ВАЖНОГО требования указанных разделов о том, что в ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ СМ указанный анализ ДОЛЖЕН проводиться. Вместе с тем, после устранения данного несоответствия НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ вновь посещать организацию для повторной проверки. Вполне достаточно, если протокол проведения анализа будет представлен аудиторам в качестве дополнительной информации.

Случай б). Обоснованность критического несоответствия не вызывает сомнений. Вместе с тем, проверить устранение его заочным способом можно только тогда, когда применяемых средств измерений немного, и аудиторам можно будет прислать для анализа:

- а) ПЕРЕЧЕНЬ средств измерений, подлежащих поверке (калибровке);
- б) документы о поверке (калибровке) ВСЕХ средств из этого перечня.

Но это не представляется возможным сделать в разумный для аудитора интервал времени, если перечень включает в себя сотни и более применяемых средств. В этом случае действительно необходим дополнительный аудит на месте.

Случай в). Для устранения данного несоответствия организации необходимо будет запланировать и провести дополнительные аудиты и документировать это. Аудиторам в качестве доказательства вполне будет достаточно копий этих документов.

Случай г). Критическое несоответствие означает, что ПОСЛЕДСТВИЯ такого нарушения привели или могли бы привести к появлению СУЩЕСТВЕННЫХ, ЗНАЧИМЫХ несоответствий в самой

продукции при ее дальнейшем хранении или транспортировке к потребителю, значительному воздействию на окружающую среду и значительным рискам для ОЗиОБТ. Вместе с тем, если подобного рода нарушения могут иметь место по отношению и к другой продукции, хранящейся на складах (а это аудиторы должны выяснить дополнительно), то одного предоставления документальных свидетельств, подтверждающих устранение ДАННОГО несоответствия (актов, фотографий всех соответствующих мест хранения и т.п.), для аудиторов должно быть недостаточно. Для получения полной уверенности в том, что более таких несоответствий нет, необходима повторная выборочная проверка НА МЕСТЕ.

Заключение. В случае а) для проверки устранения несоответствия выезжать на место нет необходимости. Организации достаточно представить дополнительную информацию.

В случае б), как правило, действительно требуется дополнительное посещение организации. Заочная проверка устранения несоответствия допустима лишь при очень ограниченном числе средств измерений.

В случае в) представления дополнительных документов, доказывающих устранение несоответствия, для аудиторов будет вполне достаточно.

В случае г) для заочное признание устранения несоответствия в общем допустимо лишь при особых обстоятельствах. В большинстве случаев аудиторам необходимо будет получить доказательства непосредственно на месте путем дополнительной выборочной проверки.

6-39 (К+Э+О). Следует обратить внимание, что во всех трех стандартах в перечне информации, являющейся исходной для проведения анализа, ХАРАКТЕР пункта относительно «рекомендаций по улучшению» ОТЛИЧАЕТСЯ от характера ВСЕХ ДРУГИХ пунктов тем, что направлен «в будущее» СМ, тогда как вся остальная информация касается «прошлой истории» СМ. Информация о прошлом ТОЧНА, информация же о будущем – ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНА.

Поэтому, конечно же, ЖЕЛАТЕЛЬНО, чтобы последняя содержала ПРЯМЫЕ рекомендации по улучшению, но это в общем случае возможно не всегда. Другое дело, что она ДОЛЖНА, как минимум, содержать рекомендации уполномоченного по СМ относительно НАПРАВЛЕНИЙ улучшений. Анализ же возможностей для улучшений является одной из целей АНАЛИЗА СМ.

Иначе говоря, входные данные для анализа ДОЛЖНЫ давать ИСХОДНУЮ информацию о рекомендациях по улучшению, при этом неплохо бы, чтобы были и сами рекомендации, а вот обсуждение всего этого, включая, при необходимости, ВЫРАБОТКУ конкретных решений – задача руководства организации при проведении анализа СМ.

По этой причине должно быть понятно, что информация о возможных направлениях улучшений, содержащаяся во входных данных для анализа, вполне может носить и достаточно общий характер.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся в указанных разделах. Но их невыполнение в указанной формулировке можно признать обоснованным только в конкретных случаях. Поэтому данное несоответствие следует признать необоснованным.

6-40 (К). Следует вспомнить, что сертификационный аудит проводится в целях определения того, в какой степени представленная СИСТЕМА менеджмента соответствует требованиям. Поэтому при проверке степени выполнения того или иного требования аудиторы на конкретных примерах ВЫБОРОЧНО проверяют примеры деятельности, относящейся к проверяемому требованию. Если в результате анализа нескольких случайно выбранных примеров соблюдение соответствующих требований стандарта подтверждается, аудиторы вправе сделать заключение о том, что ЭТИ требования к СИСТЕМЕ выполняются. Если же будут выявлены случаи, когда требования не выполняются, аудиторы должны зафиксировать несоответствие СИСТЕМЫ соответствующим требованиям ИСО 9001 и/или ИСО 14001 и/или OHSAS 18001.

Еще раз подчеркнем: выявляемые в ходе аудита несоответствия относятся к СИСТЕМЕ, а не к подразделению или виду деятельности. С учетом этого разберем возможные варианты событий.

Вариант первый (для организации – наилучший). Несоответствие относится к ТАКОМУ требованию, применение которого в организации ОГРАНИЧЕНО (например, к управлению специальными процессами), и ВСЕ места применения этого требования были включены в план аудита. Если несоответствие требованию было установлено всего в ОДНОМ месте (а проверены ВСЕ), и это несоответствие устранено в ходе аудита, то можно считать, что в СИСТЕМЕ больше

несоответствий ЭТОМУ требованию нет, ибо во всех других местах применения требований выборочная проверка ничего не выявила.

Вариант второй (для организации – наихудший). Несоответствие относится к такому требованию, которое применимо в организации КО ВСЕМ (или к БОЛЬШИНСТВУ) подразделениям (например, управление документами), а в план аудита попали далеко не все. Тогда выявление несоответствия в одном подразделении и его последующее устранение НЕ МОЖЕТ дать основания считать, что больше этого несоответствия нет во всей СИСТЕМЕ, поскольку выборочная проверка затронет (в соответствии с планом аудита) НЕ ВСЕ места применения этого требования. Для проверки соответствия требованиям в оставшихся местах применения необходимо время, которое не предусмотрено. Поэтому удостовериться в том, что в СИСТЕМЕ больше нет ТАКОГО несоответствия, можно будет только в ходе следующего аудита.

Вариант третий (промежуточный). Он является одним из крайних случаев варианта второго, когда в план аудита не попало всего один-два небольших подразделения, где применяется «несчастливое» для организации требование. Тогда, в зависимости от обстоятельств (если это не повлияет на результативность осуществления других запланированных действий), аудиторы, в принципе, могут скорректировать свой план и дополнительно включить в него проверку оставшихся подразделений, чтобы получить ПОЛНУЮ картину выполнения указанного требования. Если анализ выполнения требований ВО ВСЕХ местах его применения выявило несоответствие только в одном месте, и оно там было устранено, то можно также считать, что СИСТЕМА, как и в первом варианте, больше нигде несоответствий этому требованию не имеет.

Теперь перейдем к рассмотрению представленных в задаче коллизий.

В случае а) несоответствие касалось невыполнения требования по управлению документами: в работе был НЕТОЧНЫЙ документ, т.е. не было обеспечено выполнение требований о нахождении СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ редакции документа в месте его применения. Специфика несоответствия позволяет с уверенностью отнести его ко второму из вариантов, рассмотренных выше. Устранение такого несоответствия в одном месте не может служить основанием для заявления аудиторов о том, что ВСЯ система в целом больше НЕ МОЖЕТ иметь таких несоответствий, поскольку очевидно, что в

план аудита попали НЕ ВСЕ подразделения, а риск применять НЕТОЧНЫЙ документ потенциально имеет место ВЕЗДЕ.

В случае б) несоответствие касалось невыполнения УСТАНОВЛЕННОГО ПОРЯДКА выполнения своей работы: осуществленные контрольные действия НЕ СООТВЕТСТВОВАЛИ предписанным. Но и здесь аналогичная ситуация может иметь место ВО МНОГИХ местах, т.е. мы опять имеем второй вариант.

Что касается возможности в случае б) отнести ее к третьему варианту, то, в принципе, такая возможность существует, но на этот счет никакой информации в тексте отчета по аудиту нет.

Заключение. В обоих случаях решение аудиторов о том, что несоответствие устранено в ходе аудита, не обосновано. Несоответствия должны быть официально оформлены, а результативность соответствующих корректирующих действий должна быть проверена во время следующего (очередного или дополнительного) аудита.

6-41 (К). В разделе 8.2.1 ИСО 9001 содержатся требования о том, чтобы организация проводила мониторинг удовлетворенности потребителей и установила для этого методы получения и использования соответствующей информации. Вместе с тем, стандарт НЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ требования к указанным методам.

Кроме того, НИКАКАЯ методика не ГАРАНТИРУЕТ, что БОЛЬШИНСТВО потребителей продукции согласится сообщить о степени своего удовлетворения продукцией организации.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в разделе 8.2.1, ни в каком-либо другом разделе ИСО 9001 не содержатся. Несоответствие не обосновано.

6-42 (К). В разделе 7.5.1 ИСО 9001 отсутствуют требования о содержании Руководства по качеству, но они содержатся в другом месте ИСО 9001.

В частности, в разделе 4.2.2 ИСО 9001 требует, чтобы Руководство по качеству ОПИСЫВАЛО область применения СМК. Это означает, в том числе, описание ГРАНИЦ области бизнес-деятельности, охваченной СМК. Если такое описание является НЕПОЛНЫМ (см. ситуацию 1-1), это должно рассматриваться как невыполнение данного требования, т.е. как несоответствие.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в разделе 7.5.1, а в разделе 4.2.2 ИСО 9001. И они не выполнены.

6-43 (К+Э+О). В указанных разделах отсутствуют требования, касающиеся ПОРЯДКА назначения персонала или присвоения ему того или иного статуса.

Вместе с тем, в разделах 6.2.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 ОHSAS 18001 говорится о том, что СООТВЕТСТВУЮЩИЙ персонал должен быть компетентным, т.е. соответствовать УСТАНОВЛЕННЫМ в организации требованиям к компетентности при выполнении ТЕХ ИЛИ ИНЫХ работ.

Если говорить о СЭМ и СМОЗиОБТ, то лица, привлекаемые к участию в экологическом менеджменте или в менеджменте ОЗиОБТ, включены в число «соответствующих» НАПРЯМУЮ, что следует из текста соответствующих требований. Что же касается ИСО 9001, то вопрос о том, влияет ли деятельность уполномоченных по СМК «на качество», не такой однозначный.

С точки зрения автора такие уполномоченные ОТНОСЯТСЯ к лицам, «выполняющим работу, влияющую на качество», поскольку к последним автор относит ВСЕХ сотрудников, участвующих в реализации сертифицируемой бизнес-деятельности (см. приложение 4). В подтверждение правильности этого мнения можно сослаться на официальный проект новой версии ИСО 9001:2009 (ISO/DIS 9001), в которую включено НОВОЕ примечание к разделу 6.2.1 следующего содержания:

Примечание 1. На соответствие продукции требованиям прямо или косвенно может влиять персонал, выполняющий любую работу в рамках системы менеджмента качества.

Таким образом, уполномоченные и по СМК, и по СЭМ, и по СМОЗиОБТ (т.е. уполномоченные по СМ) ДОЛЖНЫ соответствовать установленным к ним требованиям. И если процедура, предусматривающая обучение и последующую аттестацию такого лица, не выполнена, то это должно быть зафиксировано как несоответствие не только ВНУТРЕННИМ аудитором (как невыполнение СОБСТВЕННЫХ требований), а и ВНЕШНИМ.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в указанных разделах, а в разделах 6.2.1 ИСО 9001,

4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, и они не выполнены. Несоответствие является обоснованным.

6-44 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержатся требования, касающиеся ПРОВЕДЕНИЯ оценки необходимости действий по предупреждению появления несоответствий. Но эти требования не распространяются на необходимость ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ проведения указанных действий. Да этого и не нужно делать, если в организации так или иначе было ПРИЗНАНО наличие такой необходимости, вслед за чем началась разработка (а возможно, уже и реализация) предупреждающего действия.

Кроме того, если предупреждающее действие ОПРЕДЕЛЕНО, это САМО ПО СЕБЕ служит ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ ПРОВЕДЕНИЯ оценки необходимости в нем, поскольку разработка этого действия началась именно на основании ПРОВЕДЕННОЙ ОЦЕНКИ НЕОБХОДИМОСТИ в таких действиях и положительного решения по итогам этой оценки.

Мероприятия по подготовке к работе в зимних условиях – предупреждающее мероприятие. Необходимость их очевидна. Предоставления же аудиторам ПИСЬМЕННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ проведения ОЦЕНКИ этой необходимости стандарт не требует.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, в ИСО 9001 не содержатся. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-45 (К). Для лучшего понимания сути претензии аудиторов, следует ТОЧНО понять, о чем идет речь в ситуации. Представляется, что дело могло происходить следующим образом.

В случае а) В ХОДЕ производства в отношении какой-то ограниченной партии продукции было выявлено ее несоответствие требованиям конструкторской документации (КД). Анализ показал, что это несоответствие НЕ ВЛИЯЕТ на выполнение требований ПОТРЕБИТЕЛЯ. Поэтому уполномоченное лицо приняло решение разрешить ВРЕМЕННО НАЛИЧИЕ данного несоответствия в УЖЕ ИЗГОТОВЛЕННОЙ партии продукции, оформив на нее в установленном порядке «Временное разрешение на отклонение от требований КД».

В случае б) ПЕРЕД началом производства выяснилось, что по тем или иным причинам ВРЕМЕННО НЕВОЗМОЖНО обеспечить

соответствие выпускаемой продукции требованиям конструкторской документации (например, по причине выхода из строя какого-то оборудования), но это несоответствие не затрагивает требований, указанных потребителем. Поэтому уполномоченное лицо приняло решение разрешить ВРЕМЕННО НАЛИЧИЕ данного несоответствия в ИЗГОТАВЛИВАЕМОЙ партии продукции (например, до выхода сломавшегося оборудования из ремонта), оформив в отношении нес в установленном порядке «Временное разрешение на отступление от требований КД».

В этих описаниях для нас важны два момента:

Первое. В обоих случаях действительно не нарушены требования потребителя, но нарушены «*требования, не заявленные потребителем, но необходимые для установленного или предполагаемого использования продукции*» (раздел 7.2.1.6) ИСО 9001). В реальной практике такое встречается, и, как исключение, может быть допущено, но при соблюдении ВТОРОГО момента.

Второе. В обоих случаях действие разрешений на НАЛИЧИЕ несоответствия должно быть ОГРАНИЧЕНО, оно НЕ МОЖЕТ продолжаться ВСЕГДА. Поэтому соответствующие разрешения носят ВРЕМЕННЫЙ характер, что отражено, в том числе, и в их названии.

С учетом последнего ФОРМЫ таких разрешений ПРЕДУСМАТРИВАЮТ (т.е. не только НАПОМИНАЮТ, а и фактически ОБЯЗЫВАЮТ) разработку мер, исключающих распространение выявленного несоответствия на ДРУГИЕ партии продукции. Такие действия называются корректирующими.

Для организации это означает, что разработка соответствующих корректирующих действий в подобных случаях должна осуществляться ОБЯЗАТЕЛЬНО, а этого не произошло, что должно быть зафиксировано как несоответствие требованиям раздела 8.5.2.г).

Что касается раздела 8.3 ИСО 9001, то ни один из описанных примеров к нему отношения не имеет, поскольку на основании временных РАЗРЕШЕНИЙ попадающая под их действие продукция считается СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся не в разделе 8.3, а в 8.5.2 ИСО 9001, и они не выполнены. Претензии аудиторов в обоих случаях обоснованы.

6-46 (К). В разделе 8.5.2 ИСО 9001 содержатся требования к записям, касающимся РЕЗУЛЬТАТОВ предпринятых корректирую-

ших действий. В этом же разделе стандарт обязывает организацию проводить АНАЛИЗ предпринятых корректирующих действий (в первую очередь, естественно, на предмет их результативности, хотя анализ может затрагивать и другие аспекты, например, финансово-экономические). Но стандарт НЕ ТРЕБУЕТ, чтобы результаты этого анализа ОБЯЗАТЕЛЬНО документировались.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, в ИСО 9001 не содержатся. Претензии auditors не обоснованы.

6-47 (К). Задача дает возможность проанализировать два вопроса:

1. Является ли передаваемый изготовителю чертеж «собственностью потребителя» (относится ли к ситуации требования раздела 7.5.4)?

2. Что означает «поставить на учет» копию полученного чертежа? Начнем с первого.

В разделе 7.5.4 ИСО 9001 содержатся требования об управлении «собственностью потребителя». Они позволяют дополнительно снизить риск повреждения или утраты такой собственности за счет ВЫДЕЛЕНИЯ ее из общего потока ценностей (как материальных, так и интеллектуальных) и установления требований по более внимательному и бережному обращению с такими ВЫДЕЛЕННЫМИ ценностями.

Переданный заказчиком чертеж несет в себе ИНФОРМАЦИЮ (ДААННЫЕ) о характеристиках необходимой потребителю продукции. Но эта информация является собственностью заказчика (в ЮРИДИЧЕСКОМ смысле) только тогда, когда он ЗАЩИТИЛ ее как ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ собственность в установленном порядке, ОФИЦИАЛЬНО сообщил об этом исполнителю в контракте и установил в нем соответствующую ответственность заказчика, связанную с защитой этой собственности.

В противном случае чертеж представляет собой лишь технические требования на продукцию, содержащиеся в ЛЮБОМ контракте.

В нашем случае на этот счет в описании несоответствия никакой информации нет, а ИЗНАЧАЛЬНО отнесение ЛЮБОГО чертежа к собственности потребителя по вышеуказанным причинам будет необоснованным действием. Необоснованным, поэтому, следует признать и отнесение несоответствия к разделу 7.5.4.

Теперь рассмотрим второй вопрос, уточнив его: «копия чертежа не учтена» (а) как входящая документация в соответствующем журнале учета поступающей корреспонденции или (б) не учтена каким-то особым способом в системе управления документацией СМК изготовителя?

Обратим внимание, что для организации чертеж — документ внешнего происхождения. Поэтому, если аудиторы имели в виду случай (а), то они правы, поскольку здесь нарушены требования раздела 4.2.3.е) в части управления документами внешнего происхождения (отметим при этом, что данное заключение НЕ ЗАВИСИТ от того, является чертеж «собственностью потребителя» или нет).

Далее. Если при поступлении чертеж был зарегистрирован и на него нанесли входящий номер, то он для организации-исполнителя стал ОРИГИНАЛОМ с ИСЧЕРПЫВАЮЩИМИ идентификационными признаками в виде: наименования чертежа, номера его учетной копии у заказчика (если он был указан на полученном экземпляре копии), его входящего номера и указания в журнале регистрации документов в какое подразделение его направили. Для управления таким документом в объеме требований ИСО 9001 указанной информации ДОСТАТОЧНО, поэтому какого-то дополнительного учета не требуется. Другими словами, если аудиторы под тем, что «чертеж не учтен», понимали случай (б), они не правы: никакого несоответствия требованиям ИСО 9001 здесь нет. И опять отметим: данное заключение НЕ ЗАВИСИТ от того, является чертеж «собственностью потребителя» или нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, могут содержаться в разделе 7.5.4 ИСО 9001 только в особых обстоятельствах, о которых в несоответствии не говорится. Описанный факт может служить свидетельством несоответствия требованиям раздела 4.2.3, но в особых случаях, о которых в несоответствии не говорится. По этим причинам в том виде, как это сформулировано, несоответствие следует признать необоснованным.

6-48 (К). Разбор данного примера фактически сводится к поиску ответа на вопрос: «ВСЕГДА ли при проектировании и разработке должна осуществляться деятельность по АНАЛИЗУ проекта? А по ВЕРИФИКАЦИИ проекта? А по ВАЛИДАЦИИ проекта?»

В разделе 7.3.1 ИСО 9001 требуется, чтобы организация при планировании проектирования и разработки устанавливала для КАЖ-

ДОЙ стадии проектирования **СООТВЕТСТВУЮЩИЕ** ей деятельность по анализу, верификации и валидации проекта. Из этого следует, что для каких-то стадий проектирования деятельность по анализу, или по верификации, или по валидации **МОЖЕТ И НЕ ПРЕДУСМАТРИВАТЬСЯ**. Разберемся, можно ли что-то из перечисленного не делать в **ПРИНЦИПЕ**.

Начнем с анализа результатов проектирования.

Автор считает: **АНАЛИЗ** проекта в отдельных случаях может не проводиться **ВООБЩЕ**. И вот почему.

Целями анализа проекта (по ИСО 9001) являются:

- оценка **СПОСОБНОСТИ** результатов проектирования соответствовать требованиям;
- идентификация возникших в ходе проектирования **ПРОБЛЕМ** и выработка необходимых действий по их разрешению.

Если проект сложный, то целесообразно разбить его на определенные части, каждую из которых по завершении проектирования **АНАЛИЗИРОВАТЬ** для достижения указанных целей и идентификации и устранения возникших проблем. Но, если проект несложный, промежуточных стадий проектирования может просто **НЕ БЫТЬ**, и получаемые результаты **СРАЗУ** будут окончательными. В таком случае нет никакого смысла оценивать **СПОСОБНОСТЬ** конечных результатов проектирования соответствовать требованиям, ведь можно осуществить верификацию проекта и **НАПРЯМУЮ** узнать, соответствует ли проект установленным требованиям. Итак, ответ на первый вопрос – отрицательный. Возвращаясь же к самому примеру, можно сказать, что в случае а) из представленной информации обобщенность высказанной претензии однозначно не вытекает.

Вместе с тем, из вышесказанного следует, что ответы на два последних заданных в начале вопроса – положительные.

Случай б). Да, для некоторых стадий верификация промежуточных результатов проектирования может быть опущена. Но **ВООБЩЕ** не проводить верификацию не получится, поскольку в этом случае **НЕВОЗМОЖНО** выполнить требования раздела 7.3.5 ИСО 9001 и получить доказательства того, что выходные данные проектирования соответствуют входным требованиям к проекту.

Случай в). Да, по итогам некоторых стадий проектирования, возможно, не будет необходимости в валидации промежуточных результатов проектирования. Но где-то по ходу и/или по завершении про-

ектирования разработчики проекта **ДОЛЖНЫ** осуществить действия по валидации, без которых **НЕВОЗМОЖНО** выполнить требования раздела 7.3.6 ИСО 9001 – обеспечить, что получаемая в результате реализации проекта продукция способна отвечать требованиям в отношении ее установленного или предполагаемого использования.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемым ситуациям, содержатся в разделе 7.3.1 ИСО 9001.

В случае а) несоответствие в том виде, как оно сформулировано, является в общем случае необоснованным.

В случаях б) и в) аудиторы правы.

6-49 (К). Раздел 8.5.3 ИСО 9001 относится к предупреждающим действиям. Поэтому поиск решения к этой ситуации, по существу, сводится к поиску ответа на вопрос о том, является ли валидация процессов **ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИМ** действием. Ответ автора – нет, не является. И вот почему.

Если для создания каких-то изделий необходим определенный технологический процесс – его должны разработать. После того, как такой процесс создан, следует убедиться в том, что он **ПОЗВОЛЯЕТ** получать желаемую продукцию. Как это можно сделать?

В большинстве случаев получить подтверждение просто: достаточно изготовить с помощью этого процесса несколько образцов продукции и определить ее характеристики. Если характеристики соответствуют запланированным, процесс можно считать приемлемым и санкционировать его применение. Если нет – процесс дорабатывают и вновь проверяют.

Но бывают случаи, когда этот простой прием применить нельзя. Причины тому могут быть самые разные, например, когда получение пробного образца исключается по экономическим соображениям. Или когда недостатки процесса могут быть выявлены только после того, как продукция начала использоваться. Чтобы повысить уверенность в получении нужных результатов при применении таких **ОСОБЫХ/СПЕЦИАЛЬНЫХ** процессов (или, как говорит ИСО 9001, продемонстрировать их способность достигать запланированных результатов), требуется применить какие-то другие методы. И в разделе 7.5.2 стандарт **УКАЗЫВАЕТ**, какие методы должны быть применены в таком случае. Но в этом и всё различие между процессами: одни процессы можно санкционировать к применению путем простых действий, другие – только применяя более сложные процедуры.

Важно другое: ПЕРЕД применением как ОБЫЧНЫХ, так и СПЕЦИАЛЬНЫХ процессов нужно ЗАПЛАНИРОВАТЬ и ПРОВЕСТИ действия, показывающие ИХ СПОСОБНОСТЬ достигать желаемых результатов. Т.е. указанные действия должны быть ПЛАНОВЫМИ, должны осуществляться в рамках ПЛАНОВОЙ ПОДГОТОВКИ к началу производства. Другое дело, что, в зависимости от особенностей САМОГО процесса, способы выяснения и доказательства этой СПОСОБНОСТИ могут быть РАЗНЫМИ.

Но разработка и реализация ПЛАНОВЫХ действий по подготовке производства НЕ ЯВЛЯЮТСЯ предупреждающими действиями. Ведь нам известно, ЧТО мы хотим получить, и поэтому мы осознанно создаем и готовим ВСЕ, что для этого НУЖНО: персонал, оборудование, сырье, технологию, производственную среду.

Подготовка персонала СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ компетентности – не предупреждающее, а плановое подготовительное действие, ибо МЫ ЗНАЕМ, какой персонал нам нужен. Закупка СООТВЕТСТВУЮЩЕГО сырья – не предупреждающее, а плановое подготовительное действие, ибо МЫ ЗНАЕМ, сколько и какого качества сырья нам надо. И так далее.

Теперь понятно, что валидация специальных процессов – не предупреждающее действие, а ПЛАНОВОЕ мероприятие. По этой причине на них не распространяются требования раздела 8.5.3, говорящие о необходимости АНАЛИЗА ПРЕДПРИНЯТЫХ ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ.

Что касается раздела 7.5.2 ИСО 9001 или других разделов стандарта, то там требование о проведении АНАЛИЗА ВАЛИДАЦИИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ отсутствует. И понятно почему: иначе мы никогда этот процесс не закончим, поскольку после «анализа валидации» нам нужно будет «валидировать результаты «анализа валидации» и т.д.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в разделе 8.5.3, ни в других разделах ИСО 9001 не содержатся. Несоответствие не обосновано.

6-50 (К). Раздел 8.2.1 ИСО 9001 не содержит в себе прямых требований о документальном оформлении результатов оценки степени удовлетворенности потребителей.

Требования к проведению анализа данных о степени удовлетворенности потребителей содержатся в разделе 8.4 ИСО 9001, но и

там нет ПРЯМОГО требования о документировании результатов такого анализа. Здесь говорится о том, что анализ данных ДОЛЖЕН ПРЕДОСТАВЛЯТЬ информацию об удовлетворенности потребителей, но не требуется, чтобы эта информация представлялась ОБЯЗАТЕЛЬНО в письменном виде.

В разделе 5.6.2 ИСО 9001 требуется, чтобы входные данные для анализа включали в себя информацию об обратной связи с потребителями, но и здесь стандарт не обязывает организации представлять эту информацию ТОЛЬКО в письменном виде.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в разделе 8.2.1, ни в других разделах ИСО 9001 не содержатся. Несоответствие не обосновано.

6-51 (К+Э+О). Требование об измеримости целей в области качества является ПРЯМЫМ требованием раздела 5.4.1 ИСО 9001. Его невыполнение очевидно, при этом тяжесть невыполнения (ВСЕ цели в области качества являются не измеряемыми) требует, чтобы это несоответствие было квалифицировано как критическое.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах, и они не выполнены. Необоснованным является зафиксированная аудиторами ТЯЖЕСТЬ несоответствия: оно должно быть квалифицировано как критическое.

6-52 (К). В разделе 7.6 ИСО 9001 стандарт требует, чтобы организация установила, какой мониторинг и какие измерения надлежит проводить, а также ОПРЕДЕЛИЛА устройства для проведения мониторинга измерений, НЕОБХОДИМЫЕ для предоставления свидетельств соответствия продукции установленным требованиям.

Метрологическая экспертиза технологической документации является тем методом, с помощью которого проверяется НЕОБХОДИМОСТЬ и ДОСТАТОЧНОСТЬ выбранных средств измерений для достижения указанных целей мониторинга и измерений. Если какие-то технологические документы ДОЛЖНЫ были подвергнуться такой экспертизе, но не были подвергнуты и начали применяться, это означает, что ОБОСНОВАННОСТЬ выбора тех или иных средств мониторинга и измерений в УСТАНОВЛЕННОМ порядке НЕ ПОДТВЕРЖДЕНА. Это – несоответствие, тяжесть которого

определяется последствиями необоснованного выбора и применения средств измерений при выпуске продукции.

Если же экспертиза указанных документов не проведена (не важно, по каким причинам), но перенесена, должна состояться позже, но ДО применения документов, никакого несоответствия требованиям ИСО 9001 нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.6 ИСО 9001. Вместе с тем, степень соответствия этим требованиям зависит от ряда обстоятельств, информация о которых в тексте несоответствия отсутствует. По этой причине в указанной формулировке несоответствие следует признать необоснованным.

6-53 (К). С самого начала следует обратить внимание на неоднозначность фразы «продукция не прошла контроль»: то ли это означает, что (а) контроль не проводился вообще, то ли, что (б) контроль был, но его результаты отрицательные. По этой причине целесообразно при описании использовать более однозначные выражения типа «продукция не была подвергнута контролю» и «продукция по результатам контроля признана несоответствующей».

Из контекстного смысла несоответствия следует, что в данном случае мы имеем вариант (б). Его «расшифровка» (реконструкция событий) дает следующую картину: какое-то закупленное вещество по результатам входного контроля было признано **НЕСООТВЕТСТВУЮЩИМ** по одному из параметров, и, тем не менее, было передано в производство, хотя на это не было получено соответствующего разрешения.

К подобной ситуации действительно относятся требования раздела 8.2.4, где допускается использование несоответствующей продукции, но только в тех случаях, когда на это имеется соответствующая санкция уполномоченных лиц и, где это применимо, потребителя. Указанная санкция, как это видно из описания несоответствия, отсутствовала.

Подобное состояние СМК, допускающее наличие случаев, когда в производстве используют **ЗАВЕДОМО НЕСООТВЕТСТВУЮЩУЮ** продукцию, ставит под сомнение способность системы менеджмента качества организации постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителей и соответствующим

нормативным требованиям (см. раздел 1.1.а) ИСО 9001). А это должно быть квалифицировано как критическое несоответствие.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.2.4 ИСО 9001, и они не выполнены. Не обоснована лишь степень несоответствия. С учетом его характера, ставящего под сомнение способность СМК организации постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителей и соответствующим нормативным требованиям, данное несоответствие должно быть квалифицировано как критическое.

6-54 (К). В разделе 4.1.е) ИСО 9001 действительно содержатся требования предпринимать действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов СМК. Невыполнение данного требования по отношению к **ЛЮБОМУ** процессу СМК должно быть квалифицировано как несоответствие.

Вместе с тем, из текста примера следует, что указанное несоответствие было выявлено по отношению лишь к **ОДНОМУ** процессу из семи, что указывает на **ЕДИНИЧНЫЙ** характер несоответствия. В подобных случаях несоответствие принято квалифицировать как некритическое (если, конечно, последствия этого несоответствия не оказывают существенного влияния на способность системы менеджмента качества организации постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителей и соответствующим нормативным требованиям).

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.1 ИСО 9001, и они не выполнены. Вместе с тем, с учетом единичного характера несоответствия, квалификация его как критического обоснована не в полной мере.

6-55 (К+Э+О). В указанных разделах содержатся требования к организации обеспечивать, чтобы ответственность и полномочия персонала были определены и **ДОВЕДЕНЫ** до него.

Инструкция по технике безопасности и распоряжение начальника цеха, конечно же, содержат в себе положения, определяющие ответственность и полномочия сотрудника при выполнении им своих обязанностей. По этой причине указанные выше требования в пол-

ной мере относятся к этим документам: их содержание организация была обязана **ДОВЕСТИ** до сведения соответствующих сотрудников. При этом стандарты не указывают, в **КАКОЙ ФОРМЕ** это должно происходить.

Если опрос сотрудника показал, что содержание инструкции и распоряжения до него **ФАКТИЧЕСКИ** своевременно и в полном объеме доведено, и, более того, он сам **УТВЕРЖДАЕТ** (а его сослуживцы **ПОДТВЕРЖДАЮТ**), что ознакомление имело место, то указанные требования выполнены.

Что касается политики, то это — не распорядительный, а информационный документ. Но его содержание **ТАКЖЕ** требуется довести до сведения сотрудников (разделы 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001, 4.2 ОHSAS 18001). Здесь ситуация аналогичная: если опрос сотрудника показал, что содержание политики до него **ФАКТИЧЕСКИ** доведено, и, более того, он сам **УТВЕРЖДАЕТ** (а его сослуживцы **ПОДТВЕРЖДАЮТ**) что с политикой его знакомили, то и эти требования выполнены.

Другое дело, если в организации дополнительно установлен порядок **ПОДТВЕРЖДЕНИЯ** факта доведения содержания документов до сотрудников путем росписи сотрудника в соответствующих местах. В этом случае такая роспись является установленной **ЗАПИСЬЮ**. Если ознакомление **ФАКТИЧЕСКИ** состоялось, а росписи нет, это не соответствует требованиям раздела 4.2.4 ИСО 9001 (4.5.4 ИСО 14001, 4.5.4 ОHSAS 18001) и должно быть зафиксировано как несоответствие.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001, но лишь по отношению к примерам а) и б). К примеру в) относятся требования разделов 5.3 ИСО 9001, 4.2 ИСО 14001 и 4.2 ОHSAS 18001. В отдельных случаях ко всем трем примерам могут применяться требования разделов 4.2.4 ИСО 9001, 4.5.4 ИСО 14001 и 4.5.4 ОHSAS 18001. Вместе с тем, отмеченные в примерах факты можно считать несоответствиями указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данные несоответствия в том виде, как они сформулированы, следует признать необоснованными.

6-56 (К). В разделе 8.3 ИСО 9001 действительно содержится требование о том, чтобы несоответствующая продукция идентифицировалась соответствующим образом, предотвращающим ее неумышленное использование или поставку. В этом смысле квалификация выявленного аудиторами факта как несоответствия требованиям этого раздела ИСО 9001 совершенно обоснованна.

Вместе с тем, следует отметить, что выявление несоответствия в каком-то отдельном месте аудиторы должны были интерпретировать не как локальное несоответствие, а как несоответствие **СИСТЕМЫ** менеджмента качества установленным к ней требованиям.

С учетом комментариев, приведенных в примере 6-40, описанная в коллизии ситуация должна быть отнесена ко второму из описанных в этих комментариях случаев.

Аудиторам для выработки заключения об устранении несоответствия в **СИСТЕМЕ** и результативности корректирующих действий **НЕОБХОДИМО** провести выборочную проверку **НЕ ТОЛЬКО** в «проштрафившемся» подразделении. В описанном же примере число непроверенных мест, где «действуют» требования раздела 8.3 ИСО 9001, достаточно большое. Однако никакой информации относительно дополнительных проверок соответствия требованиям раздела 8.3 в других подразделениях в отчете по аудиту нет. А вот возможностей для проведения каких-то дополнительных проверок за рамками плана аудита у аудиторов в последний день аудита фактически не бывает.

Из этого следует, что считать обоснованным заявление об устранении несоответствия во время аудита нельзя, равно как и заявление о результативности предпринятых корректирующих действий.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.3 ИСО 9001, и они не были выполнены.

Устранение выявленного несоответствия **В МЕСТЕ ЕГО ВЫЯВЛЕНИЯ** вполне могло быть осуществлено непосредственно в ходе аудита. Однако заявление аудиторов о том, что ими проверены и подтверждены устранение несоответствия и результативность соответствующих корректирующих действий в масштабах **СИСТЕМЫ** в целом на основании указанной информации считать в общем случае обоснованным нельзя.

6-57 (К). *Во-первых*, представляется, что правильный ответ на поставленный вопрос зависит от того, какой смысл вкладывает ИСО 9001 в понятие «актуализация плана проектирования» в разделе 7.3.1.

С одной стороны, поскольку любой план содержит в себе ответы на вопросы «Что?», «Когда?» и «Кто?» (иногда и «С помощью чего?», но последнее относится уже к МЕТОДАМ реализации плана), то актуализация может затрагивать ответы как на каждый из этих трех вопросов в отдельности, так и на вопросы в различных их сочетаниях. При этом ЛЮБАЯ актуализация ВСЕГДА будет относиться к конкретным СТАДИЯМ проектирования.

Так вот, по мнению автора, Международная организация по стандартизации в РАМКАХ раздела 7.3.1 НЕ ОТНОСИТ к актуализации какой-либо стадии проектирования изменение ответов на вопросы «Когда?» и «Кто?». Прямые требования этого раздела НЕ ВКЛЮЧАЮТ в себя требования выполнить проект в какой-то установленный срок и заданным составом участников проектирования. И понятно почему. Если разработчик будет опаздывать, он может привлечь к работам дополнительно необходимых специалистов (в т.ч. при помощи аутсорсинга), и за счет этого уложиться в отведенное время. Но такие действия не относятся к методам менеджмента КАЧЕСТВА проекта. А вот если он не планирует виды и содержание соответствующих стадий (этапов, частей) проектирования, по завершении которых полученные результаты ему НЕОБХОДИМО будет

- проанализировать, чтобы оценить способность результатов проектирования соответствовать требованиям, и/или
- верифицировать, чтобы иметь уверенность в том, что выходные данные проектирования будут соответствовать входным требованиям, и/или
- валидировать, чтобы получить уверенность в том, что получаемая в результате продукция способна отвечать требованиям в отношении установленного или предполагаемого использования,

то гарантировать уверенность в успехе всего проекта он НЕ СМОЖЕТ (как, кстати, и подтвердить выполнение требований других подразделов раздела 7.3).

Во-вторых, в этом разделе указано, что результаты планирования должны актуализироваться по ходу проектирования «*насколько это уместно*». Это означает, что дефекты планирования каких-то ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ стадий НЕ ВСЕГДА должны приводить к измене-

нию содержания ЕЩЕ НЕ РЕАЛИЗОВАННЫХ стадий, т.е. к ИЗМЕНЕНИЯМ оставшейся части плана проектирования.

Теперь можно перейти к самому несоответствию. Из текста следует, что аудитор, как СПЕЦИАЛИСТ по проектированию, во время аудита установил, что ФАКТИЧЕСКИЙ ход работ не соответствует первоначальному плану, но это НЕ ПРИВЕЛО к внесению в план ПРЕДСТОЯЩИХ действий каких-то изменений (т.е. к его актуализации). Вместе с тем из текста несоответствия не ясно:

- а) Должна ли была актуализация затронуть ответы на вопрос «Что?», или она должна была касаться лишь ответов на вопросы «Когда?» и «Кто?»?
- б) Проведен ли в организации анализ и принято ли решение об УМЕСТНОСТИ внесения изменений в содержание оставшейся части плана проектирования (т.е. решение о том, что соответствующие изменения в содержательную часть плана должны быть внесены)?

Вместе с тем, приведенный в тексте несоответствия факт может обосновано служить основанием для фиксации несоответствия только в случае положительного ответа на ОБА эти вопроса.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.3.1 ИСО 9001. Вместе с тем, отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованными.

6-58 (К). В разделе 6.3 ИСО 9001 требуется, чтобы организация УСТАНОВИЛА инфраструктуру, НЕОБХОДИМУЮ для достижения соответствия требований к продукции.

Из текста примера неясно, насколько ЭТА станция НЕОБХОДИМА для нормальной работы индукционных печей. Например, если есть достаточный резерв РАБОТАЮЩИХ станций. И, что самое главное, — насколько важно, чтобы эта НЕРАБОТАЮЩАЯ станция была исправлена и введена в резерв. Без знания этих обстоятельств, отсутствующих в описании несоответствия, его следует считать необоснованным.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 6.3 ИСО 9001. Но отме-

ченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-59 (К). В разделе 7.4.1 ИСО 9001 действительно содержатся требования оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Но при этом подчеркивается, что тип и объем управления, применяемого к поставщику, должны зависеть от влияния закупаемой продукции на последующее создание продукции или конечную продукцию.

Поэтому для оценки ситуации необходимо знать: входит ли аргон для проведения сварочных работ в перечень закупаемых материалов, поставщики которых ПОДЛЕЖАТ обязательной оценке, и закупки которых разрешено осуществлять ТОЛЬКО у ДОПУЩЕННЫХ (ПРИЕМЛЕМЫХ, САНКЦИОНИРОВАННЫХ) поставщиков. Если указанный тип аргона в данный перечень не входит, никаких несоответствий требованиям ИСО 9001 нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.4.1 ИСО 9001. Но отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-60 (К). В разделе 7.6 ИСО 9001 действительно содержатся требования о том, чтобы определенное измерительное оборудование было идентифицировано ТАКИМ способом, который ПОЗВОЛЯЕТ определить его статус калибровки.

Как известно, результаты калибровки фиксируются в паспортах или свидетельствах о поверке/калибровке такого оборудования, журналах проведения поверки/калибровки или других соответствующих документах. При этом результаты поверки/калибровки связывают с учетным номером измерительного оборудования, что позволяет в дальнейшем без труда определить их статус калибровки.

Во всех указанных случаях применяемое средство измерения имеет учетный номер, что ПОЗВОЛЯЕТ определить его статус калибровки. Требование же о наличии соответствующей бирки является

ся ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ требованием организации, невыполнение которого НЕ ЯВЛЯЕТСЯ несоответствием требованиям ИСО 9001.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.6 ИСО 9001 и во всех случаях они выполнены. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-61 (К). В разделе 4.1.в) ИСО 9001 действительно требуется, чтобы организация установила критерии, необходимые для обеспечения результативности при управлении процессами СМК.

Из информации по примеру ясно, что для оценки рассматриваемого процесса было установлено НЕСКОЛЬКО критериев. И, если ДРУГИХ установленных критериев ДОСТАТОЧНО для того, чтобы обеспечить результативность при управлении этим процессом СМК, то НАРУШЕНИЙ требований ИСО 9001 нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 4.1 ИСО 9001. Но отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-62 (К+Э+О). Требования о том, чтобы реализуемые корректирующие действия ВСЕГДА были результативными, ни в указанных, ни в других разделах этих стандартов НЕ СОДЕРЖАТСЯ.

С содержательной же точки зрения должно быть очевидным, что разрабатываемые и реализуемые корректирующие действия НЕ ВСЕГДА сразу могут «попасть» в коренные причины несоответствия. Чтобы выявить это и проводят оценку РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ предпринятых действий. Аудиторы были бы вправе говорить о несоответствии требованиям указанных разделов только в том случае, если после выявления нерезультативности предпринятого действия в организации ОТКАЗАЛИСЬ разрабатывать и реализовывать НОВОЕ корректирующее действие БЕЗ КАКОГО-ЛИБО обоснования этого. Но на этот счет никакой информации в описании ситуации нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, ни в указанных, ни в каких-либо других разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 не содержатся. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-63 (К+Э+О). Будем исходить из того, что результаты, получаемые с помощью указанных средств измерений, должны иметь законную силу (быть признаваемыми). По этой причине в организации должны ИСПОЛЬЗОВАТЬ только поверенные средства измерений, т.е. те средства, которые «находятся внутри» установленного межповерочного интервала времени.

Вместе с тем, если эти средства измерений находились в условиях, ИСКЛЮЧАЮЩИХ возможность их применения (например, находились в сейфе или на специальной полке, идентифицированных биркой «НЕПОВЕРЕННЫЕ/НЕПРОКАЛИБРОВАННЫЕ СРЕДСТВА ИЗМЕРЕНИЯ. ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЗАПРЕЩЕНО»), никакого нарушения требований указанных разделов нет.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001. Но отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-64 (К+Э+О). С одной стороны, в указанных разделах отсутствуют ПРЯМЫЕ требования, касающиеся документирования статуса и функций подразделений.

С другой же, во всех этих разделах имеются НЕДВУСМЫСЛЕННЫЕ требования о том, что документация СМ ДОЛЖНА включать документы, установленные организацией как необходимые для обеспечения:

- а) *результативного планирования, осуществления процессов и управления ими* (раздел 4.2.1.г) ИСО 9001);
- б) *результативного планирования и функционирования процессов, связанных с ее значительными экологическими аспектами, а также для управления этими процессами* (раздел 4.4.4.д) ИСО 14001);
- в) *результативного планирования и функционирования процессов, относящихся к менеджменту ее рисков в области ОЗиОБТ, а также для управления этими процессами* (раздел 4.4.4.д) OHSAS 18001).

Поскольку в данной организации указанное «Положение» ДОЛЖНО быть – это несоответствие не только внутренним правилам, но и указанным разделам стандартов.

Кроме того, данная ситуация должна рассматриваться также как несоответствие требованиям разделов 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001, если это «Положение» должно включать в себя описание ответственности и полномочий главного энергетика и/или другого персонала (сюда следовало было бы добавить и требования раздела 5.5.1 ИСО 9001, если бы ответственность и полномочия определенной категории персонала В ПРИНЦИПЕ в этой организации устанавливались ТОЛЬКО в таких «Положениях»).

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, и они не выполнены. Кроме того, в определенных случаях указанный факт должен быть расценен как несоответствие также требованиям разделов 5.5.1 ИСО 9001, 4.4.1 ИСО 14001 и 4.4.1 OHSAS 18001.

6-65 (К+Э+О). В указанных разделах действительно установлено, что должны вестись и сохраняться в качестве обязательных записи об анализе СМ со стороны руководства. Поэтому отсутствие таких записей, конечно же, является несоответствием данным требованиям.

Вместе с тем оснований для его квалификации как критическое оснований нет. Ведь, несмотря на отсутствие записей об этом, отчет о функционировании СМ был представлен руководству, проанализирован им, и по нему были приняты соответствующие решения. А это является бесспорным свидетельством ПРОВЕДЕНИЯ анализа, что самое важное.

Представляется абсурдным, что из-за отсутствия ОДНОЙ из многих обязательных записей система менеджмента, в которой ВСЁ остальное функционирует в соответствии с требованиями соответствующих стандартов, НЕ МОЖЕТ быть сертифицирована! Подобное заключение представляется необоснованным, но именно его сделали аудиторы в рассматриваемом примере.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, и они не выполнены. Вместе с тем, при-

знание данного несоответствия как критического является необоснованным.

6-66 (К). Из контекста требований раздела 7.4.2 ИСО 9001, относящихся к «информации по закупкам», **ОДНОЗНАЧНО** следует, что они относятся к информации, направляемой **ПОСТАВЩИКУ** закупаемой продукции. В данном же случае речь идет о **ВНУТРЕННЕЙ** переписке внутри организации, по отношению к которой ИСО 9001 никаких требований не содержит. Это — *во-первых*.

Во-вторых, указанную «информацию по закупкам» обычно готовит централизованная служба, отвечающая за материально-техническое снабжение. И если закупка является «стандартной», часто осуществляемой, то «истинные» заказчики на местах (цеха, производства, лаборатории и т.д.) вполне могут обращаться в такую службу «сокращенным» образом, указывая лишь количество/объем **ОЧЕРЕДНОЙ** требуемой закупки, но не описывая **В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ** характеристики требуемых материалов, сырья или комплектующих. Соответствующие сотрудники службы снабжения, «курирующие» этот вид закупок, без труда и без ошибки «расшифруют» такой «сокращенный» заказ и, в свою очередь, вполне могут оформить юридически значимый заказ, направляемый поставщику, в том объеме, в каком этого требует ИСО 9001.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, не содержатся в разделе 7.4.2 ИСО 9001. Претензии auditors не обоснованы.

6-67 (К). Из текста несоответствия непонятно, в чем собственно оно заключается. Представляется, что можно рассмотреть следующие варианты.

Вариант первый. Аудиторам представили свидетельства того, что недостатки и дефекты **В ПРИНЦИПЕ УСТРАНЕНЫ** (т.е. продукция **СООТВЕТСТВУЕТ** требованиям к ней), но не смогли представить доказательства того, что они устранены **СВОЕВРЕМЕННО**. Тогда возникает целый ряд вопросов, на которые в тексте нет ответов: «Ну и что, что устранены несвоевременно? Это на что-то повлияло? Для чего нужно «доказывать» своевременность устранения недостатков?»

Если обратиться к стандарту, то в разделе 8.2.4 действительно требуется, чтобы продукция не выпускалась до тех пор, пока не будут завершены успешно все запланированные действия по ее созда-

нию и контролю. При этом речь здесь идет о **СОДЕРЖАНИИ** этих действий, а не о **СРОКАХ** их выполнения. Поэтому, если все нужные действия, хоть и с опозданием, но **БЫЛИ** выполнены, и был получен положительный результат, никакого несоответствия требованиям раздела 8.2.4 нет.

Вариант второй. Аудиторы выяснили, что несоответствия **В ПРИНЦИПЕ НЕ УСТРАНЕНЫ**, организации об этом известно, но продукция с **НЕСООТВЕТСТВИЯМИ** все-таки передана потребителю. Тогда, если на это не было санкции самого потребителя, подобный факт следует признать критическим несоответствием, но не по разделу 8.2.4, а по разделу 8.3.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, не содержатся в разделе 8.2.4 ИСО 9001. Претензии auditors не обоснованы.

Вместе с тем, при определенных обстоятельствах сформулированное в представленном виде несоответствие может быть признано критическим несоответствием требованиям раздела 8.3 ИСО 9001.

6-68 (К). Не смотря на свою похожесть, случаи а) и б) — разные. Вначале разберем случай а).

Требования к тому, какие именно нормативные (предписывающие) документы **ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны быть включены в документацию СМК, содержатся в разделе 4.2.1. Если эти требования выполнены, то далее вопрос о «расширении» перечня нормативных документов находится уже в ведении **ОРГАНИЗАЦИИ**. Поэтому само по себе включение или не включение в состав документации СМК каких-то **ДРУГИХ** документов сверх тех, которые указаны в разделе 4.2.1, **НЕ ДОЛЖНО** влиять на итоги анализа соответствия СМК требованиям этого раздела ИСО 9001.

В анализируемом случае **АУДИТОРЫ** посчитали, что для управления процессом «Управление персоналом» организации необходим письменно оформленный документ. Но нет никакой информации о мнении по этому вопросу **САМОЙ** организации. Контекстный же смысл требования пункта 4.2.1.г) заключается в том, что потребность в документах, «*необходимых для обеспечения результативного управления процессами*» определяет именно организация, а не аудиторы. По этой причине указанное в ситуации несоответствие является необоснованным. В лучшем случае оно должно быть сформулировано

как рекомендация рассмотреть вопрос о целесообразности разработки соответствующего документа (или документов).

Теперь рассмотрим случай б).

Обратим внимание, что анализ тех разделов ИСО 9001, которые могут быть связаны с управлением процессами СМК (разделы 4.1 и 8.2.3), показывают: в них НЕ СОДЕРЖАТСЯ каких-либо требований об ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ записях. Поэтому наличие упомянутого отчета:

- а) либо является дополнительным СОБСТВЕННЫМ требованием организации,
- б) либо это необоснованное требование аудитора.

Второй случай мы рассматривать не будем, предполагая, что аудиторы, все-таки, достаточно компетентны.

А вот если организация УСТАНОВИЛА, что такой отчет ДОЛЖЕН быть, он попадает в категорию записей по качеству. И тогда вопрос, по существу, заключается в следующем: «Если запись, ВКЛЮЧЕННАЯ организацией в состав записей СМК, НЕ ЯВЛЯЕТСЯ по ИСО 9001 ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ, то в какой мере на нее распространяются требования раздела 4.2.4?»

Ответ на этот вопрос содержится в «Руководстве по требованиям ИСО 9001 к документации» (документ ISO/TC 176/SC 2/N525R, март 2001), где ОДНОЗНАЧНО подчеркивается: «*ВСЕ записи должны управляться согласно требованиям раздела 4.2.4 ИСО 9001*». Иначе говоря, если организация РЕШИЛА вести какую-то запись, то она ОБЯЗАНА это делать в соответствии с требованиями раздела 4.2.4. В частности (что, конечно, само собой должно пониматься), организация обязана обеспечить, чтобы соответствующие записи действительно, как минимум, ВЕЛИСЬ.

С учетом вышесказанного становится понятным, что тогда имеется невыполнение требований ИСО 9001, но не раздела 8.2.3, а раздела 4.2.4.

Заключение. В случае а) никаких требований, касающихся этой ситуации, в ИСО 9001 не содержится. Требования аудиторов не обоснованы.

В случае б) требования, касающиеся этой ситуации, содержатся в ИСО 9001, но не в разделе 8.2.3, а в разделе 4.2.4, и они не выполнены.

6-69 (К). Требования к управлению несоответствующей продукцией действительно содержатся в разделе 8.3 ИСО 9001, и они ОЧЕ-

ВИДНЫМ образом не выполнены, поскольку фактически не доказано, что предприняты действия, предотвращающие неумышленное использование несоответствующей продукции.

Вопрос, поэтому, заключается не в том, чтобы СОГЛАСИТЬСЯ или НЕ СОГЛАСИТЬСЯ с наличием несоответствия, а в том, как оценить его ТЯЖЕСТЬ или ЗНАЧИМОСТЬ.

Если предприятие, изготавливающее ОТВЕТСТВЕННЫЕ элементы строительной конструкции, выявляет несоответствие, более того, документально это оформляет, а затем НЕ МОЖЕТ подтвердить, что это несоответствие устранено, то такой факт должен быть оценен как критическое несоответствие, ТРЕБУЮЩЕЕ своего устранения ДО выдачи сертификата или продления срока его действия. Основанием для такого решения аудиторов должны стать СУЩЕСТВЕННЫЕ и даже КРИТИЧЕСКИЕ последствия такого несоответствия, несмотря на свой ЕДИНИЧНЫЙ характер.

При этом соображения о том, что в ДАННОМ КОНКРЕТНОМ случае мог быть и не ответственный элемент строительной конструкции, значения не имеет: если нарушение имело место здесь, оно могло быть допущено и в отношении действительно ответственных элементов.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.3 ИСО 9001, и они не выполнены. Вместе с тем, с учетом значимости несоответствия, оно должно быть оценено как критическое.

6-70 (К). Для правильной оценки трех примеров следует обратить внимание на две проблемы, касающиеся содержания требований раздела 5.6.3.

Проблема первая. Относятся ли требования раздела 5.6.3 (и вообще, требования раздела 5.6 в целом) КО ВСЕМ совещаниям, на которых рассматриваются вопросы функционирования СМК?

Ответ: нет, не ко всем! А ТОЛЬКО к тем, на которых С УСТАНОВЛЕННОЙ периодичностью на основе СПЕЦИАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ рассматриваются вопросы функционирования СМК В ОБЪЕМЕ требований раздела 5.6.1.

Анализ вопросов, которые высшее руководство организации выносит на рассмотрение в целях ОПЕРАТИВНОГО решения возникающих проблем, или которые рассматриваются высшим руководством в целях ПРОМЕЖУТОЧНОГО (например, ежемесячного или

ежеквартального) мониторинга ОТДЕЛЬНЫХ направлений деятельности СМК, является, безусловно, ВАЖНЫМ и НУЖНЫМ. Но это – ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ решение организации. Его можно только приветствовать. Более того, хорошо известно, что такая практика очень распространена (например, ежемесячные совещания по качеству, «Дни качества» и т.п.). Вместе с тем, обратим особое внимание на то, что в ИСО 9001 содержатся требования, касающиеся не ВСЕХ подобных анализов, а только совершенно КОНКРЕТНОГО анализа, о котором сказано выше.

Поэтому, если указанные в ситуации анализы «за 3-й квартал» (не смотря на их «официальное» наименование как «анализ СМК со стороны высшего руководства») были фактически лишь дополнительными, промежуточными анализами, то требования раздела 5.6 (в т.ч. и 5.6.3) на них НЕ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ. Поэтому зафиксированные несоответствия для таких случаев являются необоснованными.

Что касается вопроса о том, КАКОВЫ ПРИЗНАКИ «настоящего» анализа СМК со стороны высшего руководства, то эта проблема уже обсуждалась ранее (см. комментарии к ситуациям 2-17, 4-41).

Проблема вторая. Если указанные совещания по итогам 3-го квартала ДЕЙСТВИТЕЛЬНО были полноценным анализом СМК со стороны высшего руководства, то КАК следует понимать требования раздела 5.6.3 о том, что «*выходные данные анализа должны включать все решения и действия, относящиеся к ...*»? В частности, ОБЯЗАТЕЛЬНО ли должны быть РЕШЕНИЯ и ДЕЙСТВИЯ по ВСЕМ трем указанным в пунктах а) – в) позициям?

Общий ответ – ДА! Но нужно расшифровать, что за этим «да» скрывается.

Высшее руководство действительно должно РАССМОТРЕТЬ ВСЕ ТРИ указанные в разделе 5.6.3 проблемы (результативность СМК, улучшение продукции, потребность в ресурсах) и принять по ним РЕШЕНИЯ. Но эти решения СОВСЕМ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО должны иметь характер РЕШЕНИЙ-УКАЗАНИЙ (МЕРОПРИЯТИЙ).

Если, например, механизм определения и предоставления ресурсов, установленный в организации в соответствии с требованиями раздела 6.1 ИСО 9001, является результативным, то в ходе анализа это может быть просто в очередной раз ПОДТВЕРЖДЕНО, т.е. просто КОНСТАТИРОВАНО. Это означает, что РЕШЕНИЕМ в этом случае, по существу будет приблизительно следующее: «Признать действующий механизм управления ресурсами результативным.

Пусть он и далее определяет и обеспечивает потребности в ресурсах в том виде, в котором он реализует эту функцию сегодня». Это можно назвать РЕШЕНИЕМ-КОНСТАТАЦИЕЙ.

Аналогичная ситуация может быть и по отношению к результативности СМК и ее процессов. Например, может быть констатировано, что ранее запланированные мероприятия по этому вопросу успешно реализуются, и никаких НОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ пока не требуется. Т.е. вместо РЕШЕНИЙ-УКАЗАНИЙ (РЕШЕНИЙ-ПЛАНОВ) будет принято РЕШЕНИЕ-КОНСТАТАЦИЯ.

Точно также в ходе анализа может быть признано, что потребности в улучшении продукции в настоящее время НЕТ, или что ранее разработанные мероприятия по улучшению продукции успешно реализуются и пока ДОПОЛНИТЕЛЬНО ничего делать не надо. Именно это и будет зафиксировано в итогах анализа, что опять является РЕШЕНИЕМ-КОНСТАТАЦИЕЙ, а не РЕШЕНИЕМ-УКАЗАНИЕМ.

Итак, для доказательства выполнения требований раздела 5.6.3 НЕОБХОДИМО представить доказательства, что по всем трем подразделам а), б) и в) высшим руководством был проведен анализ и приняты РЕШЕНИЯ. Другое дело, что в некоторых случаях эти решения будут лишь КОНСТАТАЦИЯМИ, а не ПРЕДПИСАНИЯМИ или ЗАДАНИЯМИ. Но это будут РЕШЕНИЯ.

Поэтому, если аудиторы под отсутствующими «решениями» понимали только «решения-указания», а «решения-констатации» все же были, то несоответствие зафиксировано необоснованно. Если же аудиторы выявили, что по соответствующим направлениям отсутствовали не только «решения-указания», но и «решения-констатации», то эти несоответствия обоснованы. Но какой именно случай имел место в каждом из приведенных примеров, к сожалению, не ясно.

Заключение. Для всех трех случаев:

- Если анализ со стороны руководства был «промежуточным», «оперативным» и т.п., то ни требования раздела 5.6.3 ИСО 9001, ни каких-то других разделов к нему не относятся. Все три несоответствия являются необоснованными изначально.
- Если проведенный анализ относится к тем, на которые распространяются требования раздела 5.6 (и 5.6.3, в частности), то отмеченные факты можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте

несоответствия не упоминается. Поэтому все три приведенных в качестве примеров несоответствия в том виде, как они сформулированы, следует также признать необоснованными.

6-71 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержатся требования по управлению корректирующими действиями. Вместе с тем, там подчеркнуто, что такие действия должны **СООТВЕТСТВОВАТЬ** последствиям выявленных несоответствий, и что должна проводиться оценка **НЕОБХОДИМОСТИ** в действиях, обеспечивающих исключение повторного появления несоответствий.

Однако из содержания несоответствия не ясно, был ли проведен анализ необходимости в соответствующих корректирующих действиях и каковы решения по итогам этого анализа.

Если **ТАКОГО** анализа проведено не было – это несоответствие требованиям разделов 8.5.2.в) ИСО 9001, 4.5.3.в) ИСО 14001 и 4.5.3.2.б) OHSAS 18001 соответственно.

Если анализ **БЫЛ**, и в результате его была признана необходимость в разработке и реализации соответствующих корректирующих действий, но они не были разработаны и, соответственно, не были реализованы, это должно быть признано несоответствием требованиям раздела 8.5.2.г) ИСО 9001, 4.5.3.в) ИСО 14001 и 4.5.3.2.б) OHSAS 18001.

Если анализ **БЫЛ**, и в результате его было признано (с учетом последствий повторения несоответствий), что пока **ПО ТЕМ ИЛИ ИНЫМ ОБЪЕКТИВНЫМ ПРИЧИНАМ** более целесообразно согласиться с повторением несоответствий, то никаких действий ни разрабатываться, ни, соответственно, реализовываться не будет. Но это не является несоответствием, поскольку все три стандарта в **ТАКОМ** случае это **ДОПУСКАЮТ**.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001. Но отмеченные факты можно считать несоответствиями указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данные несоответствия в том виде, как они сформулированы, следует признать необоснованными.

6-72 (К+Э+О). Указанные разделы действительно относятся к проведению внутренних аудитов. Но в них не установлены конкретные тре-

бования к содержанию записей по аудиту. Организации **САМОЙ** дано право определять, какой объем информации о проведенном аудите должны содержать эти записи. В частности, организация вполне могла в своей процедуре установить, что в отчете по аудиту **ДОСТАТОЧНО** именно той информации, которую и смогли прочитать аудиторы.

Суть же проблемы, как представляется, заключается в том, что аудиторы не смогли (из-за их отсутствия) найти в отчетах по аудитам информации, которая была бы **ПРЯМЫМ** свидетельством того, что запланированные разделы ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 действительно проверялись при посещении того или иного подразделения – кроме, естественно, тех разделов, в отношении которых были выявлены несоответствия, что **ОЧЕВИДНЫМ** образом подтверждает факт проведения проверки соответствия именно этим разделам.

Из этого они сделали вывод о том, что другие разделы фактически **НЕ ПРОВЕРЯЛИСЬ**. Но это заключение **НИЧЕМ НЕ ОБОСНОВАНО**, поскольку аудиторы никак и ничем его **НЕ ДОКАЗАЛИ**.

Если у команды аудиторов появились сомнения на этот счет, они должны были провести проверку **НЕПОСРЕДСТВЕННО** на месте: расспросить внутренних аудиторов, попросить показать их рабочие записи, встретиться с теми, с кем внутренние аудиторы встречались в подразделениях по ходу аудита, и т.д. Если в результате этого анализа действительно подтвердилось то, что какие-то разделы стандартов были запланированы, но фактически не подвергались проверке при внутреннем аудите того или иного подразделения, тогда можно было бы говорить о несоответствии.

Само же по себе отсутствие в отчетах по внутреннему аудиту прямых доказательств проведения проверки соответствия тем или иным разделам ИСО 9001 может служить **ЛИШЬ ОСНОВАНИЕМ** для более глубокого изучения состояния дел в указанном направлении, но быть основанием для регистрации несоответствия не может.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001. Но отмеченные факты можно считать несоответствиями указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-73 (К+Э+О). В указанных разделах действительно содержится требование о том, что записи должны сохраняться в состоянии, позволяющем их легко идентифицировать.

Вопрос, таким образом, сводится к тому, чтобы оценить, имеет ли обсуждаемая запись **УНИКАЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ**, которые позволят **ЛЕГКО** отличить ЭТУ запись от других – ведь именно в этом смысл идентификации. Подтверждением последнего служит разъяснение термина **identify (идентифицировать)** – «*установить, кем или чем является данный человек или предмет; признавать, распознавать*» в «Руководстве по терминологии, используемой в ИСО 9001 и ИСО 9004:2000» (документ ISO/NC 176/SC 2/N 526R, май 2001).

Итак, речь идет о «Справке о результатах предупреждающих действий в 20... г.». Как видно, идентификационным признаком этой записи вполне может служить ее **НАЗВАНИЕ**. Для проверки этого достаточно задать себе следующий вопрос: «Можно ли данный документ, имеющий **ТАКОЕ** название, **ПЕРЕПУТАТЬ** с другим каким-то документом»? Ответ очевиден: нельзя!

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в указанных разделах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, и они выполнены. Претензии аудиторов не обоснованы.

6-74 (К). В описании несоответствия содержится неопределенность.

Если под тем, что сварщики «не участвовали в процессе валидации процесса сварки», аудиторы понимали, что эти сварщики сами **НЕ ПОДВЕРГАЛИСЬ** процессу одобрения их квалификации, то далее можно рассматривать два варианта.

Первый вариант. Сварщики официально не подвергались процедуре аттестации на соответствие предъявляемым требованиям, но их фактический уровень квалификации **СООТВЕТСТВУЕТ** требованиям. Это должно быть расценено как несоответствие.

Второй вариант. Сварщики официально не подвергались процедуре аттестации на соответствие предъявляемым требованиям, при этом было установлено, что их фактический уровень квалификации **НЕ СООТВЕТСТВУЕТ** требованиям. Тогда это тоже несоответствие, которое, в зависимости от возможных последствий, может быть квалифицировано как критическое.

Если под тем, что сварщики «не участвовали в процессе валидации процесса сварки», аудиторы понимали, что эти сварщики (вне зависи-

мости от того, подвергали их самих процедуре одобрения как исполнителей или нет) **НЕ УЧАСТВОВАЛИ** в других обязательных действиях по валидации **ПРОЦЕССА** сварки (например, в установлении критериев, в одобрении оборудования, в установлении необходимых записей), то такого требования в разделе 7.5.2 нет. В этом случае несоответствие не обосновано.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 7.5.2 ИСО 9001. Но отмеченный факт можно считать несоответствием указанным требованиям лишь в определенных случаях, о которых в тексте несоответствия не упоминается. Поэтому данное несоответствие в том виде, как оно сформулировано, следует признать необоснованным.

6-75 (К). Нарушение требований раздела 8.3 ИСО 9001 в данном случае налицо, поскольку запрещенный к использованию ингредиент не был поставлен под управление, исключаяющее его неумышленное использование. Отметим также, что здесь нарушены также требования и раздела 7.5.3.

Проблема заключается в другом. Поскольку это **ПИЩЕВОЕ** производство, то применение **ЗАПРЕЩЕННОГО** к использованию сырьевого компонента может привести к **СУЩЕСТВЕННЫМ** и даже **КАТАСТРОФИЧЕСКИМ** последствиям. С учетом этого несоответствие должно было быть квалифицировано как критическое.

Заключение. Требования, относящиеся к рассматриваемой ситуации, действительно содержатся в разделе 8.3 ИСО 9001, и они не выполнены. Вместе с тем, с учетом возможной тяжести последствий, данное несоответствие должно быть квалифицировано как критическое. Кроме того, данное несоответствие в полной мере должно быть отнесено также к разделу 7.5.3.

6-76 (К). ИСО 9001 в разделе 7.6 требует: «*Если при проведении мониторинга и измерений установленных требований используют компьютерные программные средства, их способность удовлетворять предполагаемому использованию должна быть подтверждена*». Более того, здесь совершенно определенно требуется, чтобы «*это было предпринято до начала использования*» этих средств.

Из-за недостаточной определенности описанной ситуации следует рассмотреть два возможных случая.

Случай первый. Прием-сдаточные испытания с использованием указанного оборудования еще не проводились. Тогда само по себе отсутствие доказательств «способности удовлетворять предполагаемому использованию» ни о чем не говорит. Более того, из второй части ситуации следует, что организация понимает требование стандарта и реализует его. Другое дело, что установленная в организации процедура аттестации ПК находится в действии и пока еще не завершена, но ведь и оборудование с ПК еще не применялось.

Заключение. В этом случае решение, принятое аудитором, необоснованно, поскольку никакого несоответствия требованиям ИСО 9001 еще нет (оборудование не применялось). Более того, само указанное выше требование ИСО 9001 находится в стадии реализации (оборудование проходит аттестацию).

Случай второй. На основе результатов прием-сдаточных испытаний уже принимались решения о соответствии продукции, при этом сами эти испытания проводились с использованием оборудования, не имеющего подтверждения своей способности удовлетворять требованиям к такому оборудованию. В этом случае аргументы организации о том, что они в настоящее время имеют и реализуют процедуру аттестации такого оборудования, не могут быть приняты во внимание. Стандарт требует, чтобы такие действия были «предприняты до начала использования» подобных программных средств. Поэтому несоответствие требованиям ИСО 9001 очевидно.

Более того, поскольку это окончательные измерения, на основании которых принимается решение о соответствии или несоответствии продукции установленным требованиям, то такое несоответствие следует оценить как критическое или существенное. Нарушение указанного требования стандарта напрямую влияет на «гарантии соответствия требованиям потребителя и соответствующим нормативным требованиям» и ставит под сомнение способность системы менеджмента качества «*постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителей и соответствующим нормативным требованиям*», о чем говорится в разделе 1.1 ИСО 9001.

Заключение. В этом случае решение аудитора обосновано. Несоответствие имеет место и его следует квалифицировать как критическое.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 4.

6-77 (К). В разделе 5.4.1 стандарта ИСО 9001 требуется, чтобы цели в области качества были установлены «*для СООТВЕТСТВУЮЩИХ*

функций и уровней внутри организации» (в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 – «*в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях*»). Это означает, что стандарт не требует ИЗНАЧАЛЬНО обязательности наличия целей в области качества для ВСЕХ подразделений. Поэтому САМО ПО СЕБЕ отсутствие целей в одном из проверенных подразделений не может служить достаточным основанием для фиксации несоответствия требованиям стандарта. Другое дело, если это подразделение попадает в число указанных в тексте стандарта «*СООТВЕТСТВУЮЩИХ* подразделений». В этом случае претензия аудитора может быть обоснованной. Разбор же этих случаев требует отдельного места.

Что же касается тезиса о том, что в рассматриваемой компании «целями в области качества являются цели по улучшению идентифицированных процессов СМК», то подобные цели, безусловно, относятся к целям в области качества. Другое дело, что перечень возможных категорий целей в области качества не исчерпывается целями по улучшению процессов СМК. В число таких целей может попасть многое другое: повышение удовлетворенности потребителей, улучшение взаимовыгодных отношений с поставщиками, цели в области подготовки персонала, развитие СМК за счет включения в нее механизмов управления затратами на качество и т.д.

Заключение. Если аудиторы сделали вывод о наличии несоответствия требованиям раздела 5.4.1 ИСО 9001 ТОЛЬКО на основании того, что перед каким-то одним подразделением не поставили целей в области качества, то этот вывод не обоснован. Если же перед этим подразделением ДОЛЖНЫ были поставить цели, но не поставили, то зафиксированное несоответствие обосновано.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 5. См. также приложение 7.

6-78 (К). Не хотелось бы обижать ответственных от данной организации за сопровождение команды по аудиту (скорее всего, они же являются и авторами вопроса), но только каким-то непонятным страхом перед аудиторами можно объяснить их согласие с тем, что оформлено аудиторами как несоответствие.

Из объяснения видно, что НИКАКИХ оснований фиксировать приведенное выше свидетельство аудита как несоответствие у команды по аудиту НЕ БЫЛО. Если ситуация действительно такова, как описали авторы вопроса, то организация должна была представить все эти объяснения – от а) до в) – команде по аудиту, и, если бы

аудиторы всего этого не приняли во внимание, НЕ ДАВАТЬ СОГЛАСИЯ на признание этого несоответствия, т.е. не подписывать официальный документ, фиксирующий несоответствие. Более того, в этом документе следовало официально выразить несогласие с оценкой, приведя вышесказанные объяснения. Нет никаких сомнений, что орган по сертификации при рассмотрении этого конфликта принял бы сторону организации, поскольку:

- среди требований ИСО 9001 отсутствует какое-либо прямое указание на то, что у процессов СМК должен быть «руководитель процесса», поэтому ни наличие, ни отсутствие сотрудников с таким статусом НИЧЕГО из требований ИСО 9001 НЕ НАРУШАЕТ;
- среди требований ИСО 9001 отсутствует какое-либо указание на то, кому именно следует поручать руководство идентифицированными процессами СМК, поэтому, КОМУ бы организация НИ ПОРУЧИЛА руководить конкретными процессами СМК, никакое из принятых по этому вопросу решений НИЧЕГО ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ИСО 9001 НЕ НАРУШАЕТ;
- само свидетельство («руководителями процессов (подпроцессов) не назначаются квалифицированные сотрудники – инженеры, мастера и рабочие»), как видно из приведенного объяснения, является недостоверным и опровергается содержанием Руководства по качеству и другими документами по процессам СМК.

Заключение. Несоответствие является необоснованным. В описанной ситуации НИ ОДНО ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ИСО 9001 НЕ НАРУШЕНО.

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 7.

6-79 (К). Перед тем, как рассмотреть описанную коллизию, следует уточнить, что по этому поводу требует ИСО 9001.

В разделе 4.2.3 этого стандарта действительно содержится требование, относящееся к идентификации статуса документов. В английском оригинале оно звучит следующим образом: «*A documented procedure shall be established to define the controls needed... to ensure that changes and the current revision status of documents are identified*».

В переводе же на русский язык имеются варианты.

В Группе компаний «Интерсертифика» это требование переведено так: «*Должна быть создана документированная процедура для опре-*

деления действий по управлению, необходимых для... обеспечения идентификации изменений и статуса действующей в текущий момент редакции документов» – назовем этот вариант перевода «вариантом «Интерсертифика».

В ГОСТ Р ИСО 9001-2001 это же требование переведено следующим образом: «*Для определения необходимых средств управления должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая... обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов»* – назовем этот вариант перевода «вариантом ГОСТ Р».

Давайте вначале обсудим требования стандарта в «варианте «Интерсертифика» (далее будет понятно, почему).

Смысл требования заключается в том, что в рамках СМК должен быть механизм, с помощью которого обеспечивается следующее: все находящиеся в обращении документы СМК должны быть действующими, т.е. актуальными, учитывающими все принятые в установленном порядке изменения, и уж тем более не просроченными или отмененными. Стандарт требует, чтобы документы были **идентифицированы** (обозначены, помечены, нести на себе какие-то признаки) таким образом, чтобы, **ГЛЯДЯ НА НИХ**, можно было однозначно определить, **ЯВЛЯЕТСЯ** ли данный документ **ДЕЙСТВУЮЩИМ**. Иначе говоря, чтобы по определенным признакам можно было определить **статус** документа: это действующий документ или нет. Какими способами это можно сделать? Самыми разными. Таким идентификационным признаком может, например, быть нанесенная на обложку, титульный лист или в другом установленном месте документа информация:

- о дате ввода данного документа в действие;
- о дате ввода в действие последнего изменения;
- о номерах внесенных изменений и т.п.

Что дает подобная идентификация – например, когда на документе стоит дата его ввода в действие?

Если известно, что в настоящее время действующим является документ с такой-то датой ввода в действие, а на документе, находящемся на рабочем месте, стоит БОЛЕЕ РАННЯЯ дата, то, ОЧЕВИДНО, что на этом рабочем месте применяется документ, НЕ ЯВЛЯЮЩИЙСЯ действующим. Но это и означает, что ТАКОЙ способ идентификации ПОЗВОЛЯЕТ «*идентифицировать статус действующей в настоящее время редакции документа*», чего и требует ИСО 9001.

Аналогичный вывод будет сделан и в случае идентификации статуса документов методом указания дат ввода в действие изменений к документу, и в случае идентификации, основанной на указании номеров внесенных изменений.

Теперь вернемся к коллизии.

В письме сказано, что на рабочем месте находилась «*учтенная рабочая копия чертежа*». Статус «*учтенной рабочей копии*» означает следующее:

1. Некоторое уполномоченное на это лицо, взяв **ДЕЙСТВУЮЩИЙ** оригинал чертежа или санкционированную к применению (эквивалентную оригиналу) копию, сделало с него рабочую копию, проверило на идентичность, поставило в установленном порядке на учет и передало на рабочее место. Здесь важно, что **НА МОМЕНТ ПЕРЕДАЧИ** этой копии на рабочее место она была *учтенной копией ДЕЙСТВУЮЩЕГО* документа.

2. При внесении в последующем в оригинал чертежа любых изменений последние попадают **ВО ВСЕ** *учтенные копии*, поскольку именно в этом **СУТЬ** и **ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ** института «*учтенных копий*». Единственной причиной, по которой не будет проведена актуализация «*учтенной копии*», является неисполнительность, несвоевременность, забывчивость и т.п. указанного уполномоченного лица, ответственного за внесение изменений. Но это – безответственность исполнителя, а не дефект системы менеджмента качества. Таким образом, при наличии в **СМК** действующего механизма управления «*учтенными копиями*», последние **ВСЕГДА** будут в **АКТУАЛЬНОМ** состоянии.

Теперь самое главное. Наличие признаков «*учтенности*» **САМО ПО СЕБЕ** является одним из **ВАРИАНТОВ** идентификации статуса документа.

Рассудите сами: поскольку «*учтенная копия*» гарантирует актуальность применяемого документа, то признаки «*учтенности*» (например, заполненный штамп установленного образца, рукописные слова «*Учтенная копия №...*» с росписью уполномоченного лица и расшифровкой его росписи и т.п.) уже сами по себе являются идентификационными признаками того, что этот документ является актуальным, что он не устарел, что в нем учтены все изменения, иными словами – признаком того, что он является **ДЕЙСТВУЮЩИМ**. Т.е. по этому **идентификационному признаку** («*учтенная копия*») мы одно-

значно определяем статус документа: он является копией «**действующей в настоящее время редакции документа**».

С учетом высказанных соображений становится ясным, что в факте применения **УЧТЕННОЙ** копии чертежа никакого **НЕСООТВЕТСТВИЯ** указанным требованиям ИСО 9001 в «варианте «Интерсертифика» **НЕТ**, ибо «*учтенность*», с одной стороны, обеспечивает актуальность применяемой копии, с другой – сама по себе является **ИДЕНТИФИКАЦИЕЙ** того, что данный документ находится в **СТАТУСЕ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ В ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ РЕДАКЦИИ ЧЕРТЕЖА**.

Теперь рассмотрим, насколько соблюдены требования ИСО 9001 в «варианте **ГОСТ Р**».

Вначале позволим не согласиться с предложенной авторами письма трактовкой понятия «пересмотр». Если встать на их точку зрения, то **НИКАКОЙ** пересмотр не вносит **НИКАКИХ** изменений в пересмотренный документ. Почему? Потому что в их представлении пересмотр – это «*выпуск нового документа ВЗАМЕН ДЕЙСТВУЮЩЕГО*». Подобный пересмотр **НИЧЕГО** не меняет в **СОДЕРЖАНИИ** документа, он просто делает его **БОЛЕЕ УДОБНЫМ** для использования, поскольку старое издание «*при внесении значительного количества изменений*» на поля документа или в межстрочное пространство становится **ТРУДНО ЧИТАТЬ**.

Если бы в ИСО понимали «пересмотр» так же, как авторы письма, то анализируемое требование стандарта было бессмысленным: зачем требовать «**идентификации статуса ТАКОГО пересмотра**», ведь это означает требовать от организации введения идентификационных признаков лишь для того, чтобы позволить **ОТЛИЧИТЬ ДВА ОДИНАКОВЫХ ПО СОДЕРЖАНИЮ** документа с точки зрения **УДОБСТВА РАБОТЫ С НИМ**.

Более того, если воспользоваться словарем, то «revision» переводится как «просмотр, проверка, исправление», «переработка (книги)», «пересмотренное и исправленное издание». Соответственно «current revision» имеет смысл «издание, пересмотренное, исправленное по состоянию на текущий момент».

Поэтому в «варианте **ГОСТ Р**» под «пересмотром», вне сомнений, имелось в виду действие по **ИЗМЕНЕНИЮ** редакции документа, который после этого становился «пересмотренным, исправленным документом». Тогда примененный в «варианте **ГОСТ Р**» оборот

«идентификация статуса пересмотра документов» означает идентификацию пересмотренных, исправленных документов.

С учетом этого замечания становится понятно, что основная цель требований пункта 4.2.3.в) в «варианте ГОСТ Р» — та же, что и в «варианте «Интерсертификаки», а именно: если документы пересматриваются, то должны быть использованы некие идентификационные признаки, позволяющие отличить пересмотренную редакцию документа от старой редакции.

Но тогда нам остается только повторить высказанные выше соображения о том, что использование в качестве идентификационного признака обозначение «учтенности» копии является одним из ПРИЕМЛЕМЫХ вариантов выполнения обсуждаемого требования стандарта.

Заключение. Поскольку (по заявлению авторов письма) в чертеж не вносились никакие изменения, а сама копия является учтенной, никаких несоответствий требованиям ИСО 9001 (ни в варианте перевода «Интерсертификаки», ни в варианте ГОСТ Р ИСО 9001-2001) нет. В данном случае (цитируя несоответствие) «идентификация статуса пересмотра» ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ признаком «учтенности» чертежа. Иначе говоря, аудитор БЫЛ НЕ ПРАВ.

Необходимое примечание. Представляется, что возникшая коллизия порождена именно «вариантом ГОСТ Р», где при переводе применен термин «пересмотр», который далеко не всегда, как оказывается, трактуется пользователями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в том смысле, как это представляет себе Международная организация по стандартизации, используя термин «current revision».

Примечание. Взято из ММК, 2005, № 10.

6-80 (К). Для разбора ситуации давайте вначале попытаемся точнее представить, что именно было свидетельством аудита, которое интерпретировано затем аудиторами как несоответствие.

Насколько можно понять из описания, в этой организации:

1. ИДЕНТИФИЦИРОВАНО два процесса, которые отнесены к категории специальных, и ОПИСАН механизм управления ими.
2. Отсутствует перечень специальных технологических процессов, СОГЛАСОВАННЫЙ с Представительством Заказчика.
3. Не смогли представить аудиторам какие-либо ДОКУМЕНТАЛЬНО оформленные веские причины отсутствия именно ТАКОГО перечня.

4. Несоответствие отнесено к разделу 7.5.1 ИСО 9001.

5. ОТСУТСТВУЕТ четкое понимание того, какие процессы относятся к специальным.

Во-первых, отметим, что официальный термин «специальный процесс» в ИСО 9000 не описан. Он «остался» из предыдущей версии ИСО 9001:1994, где о таких процессах упоминалось в приложении к разделу 4.9. Вместе с тем, очевидно, что под этим термином и аудиторы, и сама организация понимают те процессы, о которых идет речь в разделе 7.5.2, т.е. те «процессы производства и предоставления услуг, результаты осуществления которых не могут быть верифицированы последующим мониторингом или измерениями». Чтобы сократить текст, мы также будем называть далее такие процессы специальными или спецпроцессами.

Ключевой вопрос, относящийся к разделу 7.5.2, — УСТАНОВЛЕНИЕ (идентификация, составление перечня) специальных процессов с целью организации УПРАВЛЕНИЯ ими в соответствии с требованиями ИСО 9001.

К сожалению, возможности рубрики не позволяют ответить на просьбу организации и дать подробное объяснение, какие именно процессы относятся к специальным, — для этого требуется отдельная статья. Здесь же важно подчеркнуть другое: если организация НЕ МОЖЕТ ПРЕДЪЯВИТЬ перечня таких процессов или аргументированно ОБЪЯСНИТЬ ИХ ОТСУТСТВИЕ, у аудиторов есть ВСЕ ОСНОВАНИЯ рассматривать это как невыполнение требований ИСО 9001 (содержащихся, правда, в разделе 7.5.2, а не в 7.5.1).

Почему?

Отсутствие обоснованно составленного перечня процессов, которые организация выделила в качестве специальных, может и ДОЛЖНО СЛУЖИТЬ ПОВОДОМ усомниться, что организация ПРОАНАЛИЗИРОВАЛА все свои процессы производства или предоставления услуг на предмет отнесения их к специальным по критериям, установленным в разделе 7.5.2. В таких случаях аудиторы должны сами проанализировать характер тех процессов, которые, предположительно, могли бы быть отнесены к специальным, и обсудить результаты анализа с представителями организации. Отметим, что это ВСЕГДА можно сделать, поскольку в составе команды аудиторов ВСЕГДА есть специалисты во ВСЕХ заявленных видах бизнес-деятельности, представленных для сертификации.

Если в результате анализа будет выявлено, что какие-то процессы, являясь **СПЕЦИАЛЬНЫМИ ПО СУЩЕСТВУ**, не идентифицированы в качестве таковых и не управляются в соответствии с требованиями раздела 7.5.2 ИСО 9001, это должно быть расценено как несоответствие. Причем, как несоответствие критическое или существенное, поскольку ставит под серьезное **СОМНЕНИЕ СПОСОБНОСТЬ** организации гарантировать соответствие продукции требованиям потребителя. Иначе говоря, если организация **НИЧЕГО** не может сказать о наличии или отсутствии у нее спецпроцессов, а таковые **ИМЕЮТСЯ** и ими **НЕ УПРАВЛЯЮТ** так, как этого требуется в разделе 7.5.2, налицо существенное несоответствие.

Есть еще один момент. Организация может **ОШИБИТЬСЯ** и включить в число специальных процессов другие, не являющиеся специальными. Это – ошибка в **ЛУЧШУЮ** сторону, не приводящая к несоответствию. Но если организация применяет требования 7.5.2 **НЕ КО ВСЕМ** процессам, являющимся специальными, это – несоответствие требованиям раздела 7.5.2. Причем, как указывалось выше, несоответствие существенное.

Заключение. С учетом вышесказанного возможные оценки случившегося выглядят так:

1. Если рассматривать оформленное несоответствие в том виде, **КАК ОНО СФОРМУЛИРОВАНО**, то оно является необоснованным, поскольку в ИСО 9001 (включая раздел 7.5.1) **ОТСУТСТВУЮТ** требования об обязательности согласования перечня специальных процессов с Представительством Заказчика.

2. Если же рассматривать проблему управления специальными процессами, исходя из **ФИЛОСОФИИ** стандартов ИСО серии 9000 и **ПО СУЩЕСТВУ** требований ИСО 9001, то здесь могут быть варианты:

- а) В организации (за исключением двух указанных спецпроцессов) **ОТСУТСТВУЮТ** какие-либо другие процессы, имеющие характер специальных, а указанные два **СТП ОХВАТЫВАЮТ** все требования раздела 7.5.2 ИСО 9001. В этом случае никакого несоответствия нет ни формально (поскольку никакого прямого требования относительно необходимости наличия «согласованного с Представительством Заказчика перечня специальных процессов» в ИСО 9001 нет), ни по существу (т.к. все требования, касающиеся специальных процессов, выполнены). Если эти **СТП НЕ ОХВАТЫВАЮТ** всех требований раздела 7.5.2 ИСО 9001, должно быть зафик-

сирована несоответствие, скорее всего незначительное или некритическое. Его содержание могло бы быть сформулировано, например, следующим образом: «Управление идентифицированными специальными процессами охватывает не все требования, содержащиеся в разделе 7.5.2 ИСО 9001».

- б) Если в организации кроме двух указанных спецпроцессов аудиторы выборочно выявили хотя бы еще один специальный процесс, то это является основанием для фиксации несоответствия, которое можно было бы сформулировать, например, так: «Не все специальные процессы поставлены под управление в соответствии с требованиями раздела 7.5.2 ИСО 9001, например, процесс...». Представляется, что приведенная в описании ситуации формулировка несоответствия касается именно этого случая. Просто в описании это несоответствие аудиторы сформулировали как отсутствие согласованного перечня спецпроцессов, а не как отсутствие соответствующего управления по отношению ко **ВСЕМ** спецпроцессам. Аудиторы, фактически, признали именно этот случай, но завуалировали его другой формулировкой. Другими словами, в этом случае аудиторы должны были сформулировать несоответствие более точно, отнести его к разделу 7.5.2 и квалифицировать как существенное.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 1.

6-81 (К). С одной стороны, в разделе 5.4.1 стандарта ИСО 9001 требуется, чтобы цели в области качества были установлены «для **СООТВЕТСТВУЮЩИХ** функций и уровней внутри организации». Т.е. цели в области качества изначально **НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны устанавливаться для всех функций и уровней.

Но чтобы дать правильную оценку описанной ситуации, необходимо иметь в виду два важных обстоятельства.

Во-первых, ИСО 9001 требует, чтобы цели устанавливались для **ФУНКЦИЙ** и **УРОВНЕЙ**. Поэтому целесообразно уточнить, что это означает.

Для своего существования организация должна организовать внутри себя выполнение большого числа **ФУНКЦИЙ**: маркетинга, исследований и разработки, проектирования, снабжения, подготовки производства, кадров и т.д. Очень часто эти функции закрепляются за отдельными лицами (например, юристконсульт) или подразделе-

лениями (например, отдел подготовки персонала), иногда – за **НЕСКОЛЬКИМИ** специализированными подразделениями (например, функция поддержания оборудования в работоспособном состоянии может быть разделена по видам оборудования и закреплена за отделом главного механика, отделом главного энергетика и отделом главного метролога).

Часто функции имеют пирамидально-иерархическую структуру:

- главный механик – отдел главного механика – ремонтно-механический цех; или
- директор по производству – планово-диспетчерский отдел – производственные цеха.

Тогда говорят об **УРОВНЕ** структурного подразделения или лица: высшее руководство, подразделения первого уровня управления, подразделения второго уровня управления и т.д.

Во-вторых, стандарт в разделе 5.4.1 требует установления целей **ИМЕННО** для функций и уровней, а не для **ОРГАНИЗАЦИИ** в целом, подчеркивая это в тексте раздела тем, что эти цели должны быть установлены «**ВНУТРИ** организации». Иначе говоря, организация **МОЖЕТ** иметь общефирменные цели в области качества, а вот соответствующие внутрифирменные цели она имеет **ОБЯЗАНА!**

Из этого следует, что высшее руководство, устанавливая **ЛЮБУЮ** общефирменную (как оно считает) цель, **ДОЛЖНО** «развернуть» ее, т.е. перевести в цели, установленные для соответствующих функций и уровней (иначе – для соответствующих должностных лиц и подразделений соответствующего уровня).

С учетом этого в ходе аудита СМК подлежит выяснить следующее: есть ли в организации механизм развертывания общефирменных целей до уровня соответствующих подразделений-исполнителей, и как он действует. Следует убедиться, что ни одна общефирменная цель не осталась без конкретных исполнителей, что **ВСЕ** общефирменные цели «переведены» в цели в области качества, поставленные перед соответствующими должностными лицами и подразделениями.

Теперь можно вернуться к самому вопросу.

Если какая-то из общефирменных целей в описанной выше компании при своем «развертывании» затронула склад, т.е. в реализации этой общефирменной цели **ОБЯЗАНЫ** соответствующим образом участвовать работники склада, то перед коллективом этого подразделения руководство **ОБЯЗАНО** было поставить соответ-

ствующие измеримые цели. Их отсутствие должно быть расценено как несоответствие.

В противном случае наличие или отсутствие конкретных целей в области качества у коллектива склада – это вопрос, находящийся исключительно в руках руководства компании и не регламентируемый никакими положениями ИСО 9001.

Заключение. Изначально в самом факте отсутствия целей в области качества у коллектива склада никакого несоответствия нет.

Но, если в данной компании какие-то ее общефирменные цели, реализация которых непосредственно связана с деятельностью склада, действительно не трансформированы в соответствующие цели для этого склада, то это должно быть квалифицировано как несоответствие. Иначе говоря, столкнувшись именно с такой ситуацией, аудиторы обязаны были зафиксировать несоответствие, т.е. были бы правы.

Вместе с тем из описанной в вопросе ситуации никаких дополнительных подробностей выяснить нельзя, поэтому и ответ может быть дан лишь предположительно.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 4. См. также приложение 7.

6-82 (К). Вначале попытаемся понять суть зафиксированного несоответствия.

Из представленной информации следует, что в данной организации различные применяемые процессы разделены на две категории:

- а) те процессы, для описания и управления которыми используются «паспорта процессов», и
- б) те процессы, для описания и управления которыми используются «стандарты и инструкции».

Логически анализируя текст несоответствия, мы обнаружим, что **СОБСТВЕННО НЕСООТВЕТСТВИЕ** может заключаться только в одном: по мнению аудиторов, процесс осуществления строительно-монтажных работ в данной организации **ДОЛЖЕН БЫТЬ** описан «паспортом процесса», тогда как он описан стандартами и инструкциями (в тексте несоответствия они названы «нормативными документами»). Основание же для этого несоответствия аудиторы нашли в том, что этот процесс относится к «процессам жизненного цикла продукции».

С учетом этого для решения поставленной в письме задачи фактически нужно найти ответ на следующий вопрос: «Все ли применя-

емые в организации процессы должны быть документированы и при этом документированы одинаково?»

Для этого обратимся к двум официальным документам ИСО.

Во-первых, к «Руководству по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, декабрь 2003 г.), где в п. 5.1.6 сказано следующее: «*Не существует никакого «каталога» или перечня процессов, которые надлежит документировать. Основное предназначение документации состоит в том, чтобы дать возможность процессам функционировать последовательно и стабильно. Организации следует установить, какие процессы надлежит документировать, исходя из:*

- размера организации и видов ее деятельности;
- сложности ее процессов и их взаимодействий;
- критичности процессов и
- наличия компетентного персонала.

Когда необходимо документировать процессы, можно использовать различные методы, такие как графические изображения, письменные инструкции, контрольные перечни вопросов, блок-схемы, визуальные средства информации или электронные методы».

Во-вторых, к стандарту ИСО 9001, где в разделе 4.2.1.г) требуется, чтобы документация СМК включала «документы, необходимые организации для обеспечения результативного планирования, осуществления процессов и управления ими», но при этом стандарт оставляет за организацией право самой определять **ОБЪЕМ, СОДЕРЖАНИЕ и КОЛИЧЕСТВО** таких документов, относящихся к каждому конкретному процессу.

В результате мы имеем желаемый ответ: «**НЕ ВСЕ** процессы должны быть документированы, а те процессы, которые организация считает необходимым документировать, могут быть документированы **ПО-РАЗНОМУ**».

Из этого следует, что в изложенной редакции наблюдение аудиторов **НЕ МОЖЕТ** быть оценено как несоответствие требованиям ИСО 9001, ибо никаких требований на этот счет данный стандарт **НЕ СОДЕРЖИТ**. Тем более данное наблюдение не может быть оценено как **СУЩЕСТВЕННОЕ** несоответствие.

Заключение. Несоответствие в том виде, как оно сформулировано, не обосновано в принципе, тем более ничем не обосновано то, что его признали существенным.

Необходимое послесловие. Если отвлечься от чтения приведенного несоответствия «напрямую» (что приводит к вышесказанному заключению), то можно с большой уверенностью предположить, что аудиторы на самом деле размышляли так:

1. В данной организации принято решение, что для планирования, осуществления и управления «процессами СМК» нужно разработать специальные документы — «паспорта процессов». Это видно на примерах процессов «Проектирование», «Закупки» и т.д.

2. Для процесса выполнения строительно-монтажных работ никакой «паспорт процесса» не разработан — следовательно, его в перечень «процессов СМК» не включили.

3. Но в разделе 7.1 ИСО 9001 однозначно говорится: «**ПРОЦЕССЫ** жизненного цикла **ДОЛЖНЫ** быть. Значит, процесс СМР обязательно должен был попасть в число «процессов СМК», и описан не какими-то «стандартами и инструкциями», а «паспортом процесса СМР».

4. А поскольку этого нет, то нет никакой гарантии, что «стандартов и инструкций» будет достаточно для выполнения требований раздела 4.2.1.г). Но ведь это — прямая дорога к невыполнению требований раздела 4.1 по управлению процессом выполнения строительно-монтажных работ.

Резюме аудиторов:

- процесс СМР является «процессом жизненного цикла», следовательно
- в соответствии с требованиями раздела 7.1 ИСО 9001 процесс СМР должен был попасть в **ЧИСЛО ПРОЦЕССОВ СМК**, но не попал, т.к. им управляют не по «паспорту процесса», следовательно
- нет уверенности, что процессом СМР управляют должным образом (а ИСО 9001 построено на процессном подходе), следовательно
- все это — серьезное несоответствие. Давайте его так и зафиксируем.

Если подобные рассуждения действительно имели место, то аудиторы основывали их на методической ошибке: они считали, что **КАЖДАЯ** деятельность, о которой идет речь в ИСО 9001 (фактически, речь идет о тех видах деятельности, которые рассматриваются в соответствующих разделах и подразделах ИСО 9001), **ДОЛЖНА** быть идентифицирована как процесс СМК.

Но это – серьезное заблуждение, могущее иметь значительные последствия (при этом исключительно отрицательные) для аудиторской организации. По-существу, речь идет о том, что такие аудиторы для ЛЮБОЙ организации ИЗНАЧАЛЬНО, ЗАОЧНО, при этом САМИ определяют, какие процессы необходимы для ее СМК, и как они должны документироваться, чтобы соответствовать требованиям разделов 4.1 и 4.2.1.г) ИСО 9001.

Из-за невозможности подробно рассмотреть данную коллизию в ответе на прямой вопрос авторов письма, сошлемся лишь на мнение известной «Группы по практике аудиторства ИСО 9001». В своем «Руководстве по идентификации процессов» от 10.11.04 они дают четкий ответ на то, как следует интерпретировать ситуацию, в которой *«аудитор полагает, что каждый раздел или подраздел ISO 9001:2000 должен быть определен как отдельный процесс»*.

А ответ «Группы» таков: *«Если аудитор считает этот подход правильным, то ему следует обратиться к соответствующим документам ИСО (а именно к документу ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 «Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента» из пакета документов по вводу и поддержке ИСО 9000), которые ЯСНО ГОВОРЯТ О ПРОТИВОПОЛОЖНОМ»*.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 8.

6-83 (К). Хорошо известно, что в настоящее время в деятельности проектно-конструкторских служб широко применяются различные программные средства, позволяющие автоматизировать работы по проектированию и разработке изделий. В таких программных продуктах обычно заложены возможности, позволяющие проводить различные расчеты, автоматически выбирать согласованные размеры различных сочетаемых деталей, изображать их в трехмерном пространстве, всячески «поворачивать» их на экране монитора для просмотра и т.д.

Из письма следует, что в данном случае речь идет об использовании программного продукта для автоматизации одной конкретной операции – подготовки электронной версии чертежей. Одновременно из представленной информации ясно, что результаты конкретных разработок, содержащиеся в электронном виде, получают санкцию на применение ТОЛЬКО после их переноса на бумажный носитель и прохождения процедуры согласования, проверки и утверждения в

обычном порядке с проставлением на нем соответствующих оригинальных подписей уполномоченных лиц.

Но тогда применяемое программное средство является ЛИШЬ ИНСТРУМЕНТОМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ, заменяющим чертежную доску. Оно применяется лишь для упрощения действий конструктора по нанесению линий, кругов, стрелок, цифр, таблиц для спецификаций, «уголков» для подписей и т.п. стандартных элементов чертежей, и не имеет каких-то дополнительных программ для проведения контроля «правильности» самой конструкторской разработки. Если это действительно так, то данное программное средство не является тем программным средством, которое используется для мониторинга и измерений.

Это ответ на первый вопрос. Из этого следует также, что к этому программному продукту требования раздела 7.6 ИСО 9001 не относятся.

Что касается ответа на второй вопрос, то сначала давайте определим для себя, что и аудиторы, и авторы письма под «разработчиками» понимали не разработчиков самого программного продукта, а конструкторов-проектантов организации, применявших этот программный продукт.

Теперь можно перейти к рассмотрению второго вопроса по существу.

Поскольку применяемое программное средство является одним из «инструментов проектирования», оно относится к инфраструктуре, обеспечивающей проведение проектно-конструкторских работ. Но, в соответствии с требованиями раздела 6.3 ИСО 9001, такие «инструменты» должны поддерживаться в надлежащем состоянии. Заметим, что механизмы проверки и поддержания работоспособности программных средств хорошо известны (например, контрольное тестирование, дублирование программ и др. методы).

Кто именно должен осуществлять указанные действия – определяет сама организация. Важно, что такие действия ДОЛЖНЫ осуществляться в установленном порядке. Если в данной организации ответственность за это возложена на «разработчиков», а они этого не делают (в тексте несоответствия об этом сказано недвусмысленно: *«Используемое программное средство... не находится в управляемых условиях со стороны разработчика»*), то налицо невыполнение требований раздела 6.3 ИСО 9001.

Другое дело, если ответственность за это несут другие службы, и делают они это добросовестно и в соответствии с установленными

ми правилами. Тогда аудиторы оценили данное свидетельство аудита как несоответствие необоснованно.

Заключение. Из текста письма следует, что указанное программное средство не является инструментом мониторинга и измерений. Поэтому аудиторы квалифицировали данное свидетельство аудита как несоответствие требованиям раздела 7.6 необоснованно.

Вместе с тем, это программное средство используется как инструмент автоматизации процесса подготовки чертежей, и по этой причине к нему применимы требования раздела 6.3 ИСО 9001. Если ответственность за поддержание данного средства в рабочем состоянии возложена на «разработчиков», это должно быть квалифицировано как невыполнение данных требований. Если же «разработчики» за это не отвечают, то несоответствие в том виде, как оно сформулировано, ничем не обосновано даже по разделу 6.3.

Что касается ответа на вопрос о том, необходимо ли управление данным программным средством именно со стороны «разработчиков», то он таков: само управление необходимо, а будут ли за это отвечать непосредственно «разработчики» или кто-то другой – решать должна сама организация.

Примечание. Взято из ММК, 2006, № 9.

6-84 (К). Описанная коллизия действительно регулируется вторым абзацем раздела 8.2.4 ИСО 9001, где требуется, чтобы организация фиксировала и сохраняла *«свидетельства соответствия продукции критериям приемки»*. Поэтому ответ на заданный вопрос связан с содержанием того, что является необходимым и достаточным «свидетельством» указанного соответствия и являются ли записи результатов конкретных измерений **ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ** частью таких «свидетельств».

Во-первых, отметим, что организация действительно **ОБЯЗАНА** установить *«записи, необходимые для предоставления доказательства того, что получающаяся продукция отвечает требованиям»* (раздел 7.1.г ИСО 9001).

Вместе с тем стандарт не определяет ни форму, ни содержания таких записей. Более того, он **ПОДЧЕРКИВАЕТ**, что результаты такого действия должны быть представлены в форме, *«приемлемой для принятых в организации методов работы»* (последний абзац раздела 7.1 ИСО 9001).

Давайте теперь проанализируем, какие записи мог бы вести контролер ОТК, строго соблюдая предписания указанных в письме карт контроля:

1. Контролер отбирает, применяя соответствующую методику, из партии необходимое количество образцов продукции. В принципе, можно каждый раз фиксировать **сделанный им объем выборки**.

2. Контролер, используя поверенные средства измерения, проводит друг за другом замеры установленных параметров отдельного изделия, каждый раз сопоставляя результат с критерием приемки. В принципе, можно каждый раз фиксировать и **средство измерения, и доказательства его поверки/калибровки, и результаты каждого измерения**.

3. Контролер набирает «статистику (сумму) несоответствий» в выборке, сопоставляет ее с «браковочным числом» и делает заключение о годности или негодности партии. В принципе, можно каждый раз фиксировать **число несоответствующих изделий в выборке**.

4. Контролер фиксирует **окончательное заключение** о соответствии или несоответствии партии в своем журнале и на бирке партии, дополнительно **указывая дату и ставя свою роспись**.

Итак: теоретически для данного вида деятельности можно установить 8 видов записей, выделенных в тексте полужирным шрифтом. Вопрос лишь в том, насколько **НЕОБХОДИМЫ** все они с точки зрения использования их в качестве **ДОКАЗАТЕЛЬСТВ** соответствия.

Если считать, что контролер **ЧЕСТЕН**, то для доказательства соответствия или несоответствия продукции кому-то другому, кроме самого контролера, **ДОСТАТОЧНО** лишь последней информации: общего заключения о соответствии или несоответствии, подкрепленного подписью контролера и записью о дате контроля. Если же контролер **НЕЧЕСТЕН**, то, строго говоря, **НЕДОСТАТОЧНО** даже всех 8 записей, ибо достоверной здесь будет лишь его подпись: он может сфальсифицировать в ту или иную сторону **ЛЮБОЕ** из выше-названных чисел и дат.

Если исходить из первого, т.е. из честности контролера (а ни организация, ни аудитор по-другому поступать и **НЕ МОГУТ!**), то организация вполне **МОЖЕТ ОГРАНИЧИТЬСЯ** тем, чтобы фиксировать в качестве **ДОКАЗАТЕЛЬСТВА СООТВЕТСТВИЯ** общее заключение контролера о соответствии или несоответствии, подкрепленное его собственной подписью и датой проведения проверки. Этого бу-

дет ДОСТАТОЧНО! Все же другие реквизитные позиции МОГУТ заполняться, но НЕ ЯВЛЯЮТСЯ НЕОБХОДИМЫМИ.

Справедливости ради следует отметить, что в отдельных случаях МОЖЕТ потребоваться фиксация численных значений каких-то контролируемых параметров, например:

- если этого требует потребитель;
- если эта информация необходима для анализа устойчивости производственного процесса;
- если эта информация необходима для поиска определенных корреляционных зависимостей или анализа причин несоответствий.

Поэтому, реализуя требования раздела 7.1.г ИСО 9001, организация должна принять во внимание все подобного рода обстоятельства. Из-за отсутствия в анализируемом примере какой-либо информации по этому поводу мы исходим из того, что указанный в обращении объем доказательств, ограниченный общим заключением контролера ОТК с указанием даты проверки и подписью контролера, был установлен в организации с учетом всех соответствующих обстоятельств.

Заключение. В общем случае принятый в данной организации механизм ведения записей по итогам контроля ОБЕСПЕЧИВАЕТ необходимую ДОКАЗАТЕЛЬНость соответствия или несоответствия продукции требованиям и поэтому НЕ ТРЕБУЕТ в обязательном порядке фиксации численных значений измеренных характеристик. Претензии аудиторов следует считать необоснованными

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 1.

6-85 (К). Для обоснования будущего заключения нам будет необходимо привести для читателя достаточно объемную цитату из официального Руководства ИСО по «аутсорсинговым процессам» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 630R2, 24 ноября 2003 г.). В нем, в частности, отмечено следующее (цитируется по переводу, выполненному в группе компаний «Интерсертифика»):

Оксфордский словарь английского языка определяет глагол «outsource» как «получить... по контракту от источника вне организации или вне данной области деятельности организации; дать работу по контракту».

В контексте ИСО 9001:2000 «аутсорсинговый процесс» — это процесс, который организация идентифицировала как необходимый для

своей системы менеджмента качества, но для осуществления которого она выбрала внешнюю сторону.

Смысл раздела 4.1 ИСО 9001:2000 заключается в том, чтобы подчеркнуть, что когда организация решает передать сторонней организации (независимо от того, постоянно или временно) осуществление процесса, который влияет на соответствие продукции требованиям (см. раздел 7.2.1 ИСО 9001:2000), она не может ни просто проигнорировать этот процесс, ни исключить его из системы менеджмента качества.

Организация должна демонстрировать, что она осуществляет управление, достаточное для обеспечения того, чтобы этот процесс выполнялся согласно соответствующим требованиям ИСО 9001:2000 и любым другим требованиям, установленным организацией в системе менеджмента качества. Характер этого управления будет зависеть, помимо прочего, от важности аутсорсингового процесса, связанного с этим риском и компетентности поставщика выполнять требования, установленные для процесса.

Существуют две ситуации, которые часто необходимо рассматривать при принятии решения о подходящем уровне управления аутсорсинговым процессом:

а) когда организация обладает компетентностью и в состоянии сама осуществить процесс, но решает передать осуществление этого процесса сторонней организации (по коммерческим или иным причинам).

В этом случае организации следует уже иметь в наличии установленные критерии управления таким процессом, и их можно при необходимости перенести в требования к поставщику аутсорсингового процесса.

б) когда сама организация не обладает компетентностью для осуществления процесса и решает передать его осуществление сторонней организации.

В этом случае организация должна обеспечить, чтобы средства управления процессом, предложенные поставщиком аутсорсингового процесса, были адекватными. В некоторых случаях для проведения оценивания адекватности предложенных средств управления может понадобиться привлечение внешних специалистов.

Теперь давайте проанализируем эти две указанные выше ситуации. **Ситуация а).** В этом случае у организации уже имеются в наличии собственные процедуры и процессы (включая технологические)

нанесения гальванопокрытий на корпуса, которые она должна была разработать в соответствии с требованиями раздела 7.1 ИСО 9001. При передаче этих работ «на сторону» организация должна была обеспечить такое управление, которое позволяло быть уверенным в том, что все соответствующие процедуры и процессы выполняются в полном объеме и по отношению к этому процессу соблюдаются, как минимум, требования раздела 7.5.1 ИСО 9001.

Что может служить доказательством этого?

Да то же, что служило бы доказательством при осуществлении процесса «у себя» – положительные результаты периодических проверок (мониторинга) соответствия требованиям всего того, что влияет на качество нанесения покрытия, а именно: исходных материалов, параметров самого технологического процесса, компетентности задействованного персонала, применяемого технологического оборудования, химического состава электролита и т.д. (Соображения относительно того, насколько целесообразно при этом использовать также оценку качества самого покрытия, т.е. РЕЗУЛЬТАТОВ процесса, высказаны ниже).

Прямая ответственность за обеспечение соответствия требованиям лежит на аутсорсинговой организации и вся исходная информация, необходимая для управления этим процессом, также находится там. Но именно эта информация нужна также для управления и со стороны самой организации. Как она может ее получить? Лишь следующим образом:

- ПРЯМЫМ способом – направляя периодически своих представителей для проведения анализа хода процесса непосредственно у исполнителя на его рабочих местах, либо
- КОСВЕННЫМ способом – обязуя аутсорсинговую организацию предоставлять периодически соответствующую информацию о результатах проверок/анализа процесса, осуществляемых силами самой аутсорсинговой организации, либо
- КОМБИНИРОВАННЫМ способом, совмещая как прямые, так и косвенные способы получения необходимой информации.

Вместе с тем, из представленного описания коллизии следует, что в данной организации НЕ УСТАНОВЛЕН порядок, обеспечивающий сбор информации, необходимой для управления процессом гальванопокрытия. Это позволяет утверждать об отсутствии управле-

ния, поскольку для принятия каких-либо оперативных управленческих решений по процессу у организации из-за отсутствия КАКОЙ-ЛИБО информации НЕ ПОЯВЛЯЕТСЯ НИКАКИХ ПОВОДОВ.

Ситуация б). В этом случае организация должна была убедиться, что разработанные и применяемые в аутсорсинговой организации процессы гальванопокрытия корпусов АДЕКВАТНЫ, т.е. позволяют получать те характеристики покрытия, которые требуются организации. Фактически речь идет о том, что организация должна СОГЛАСИТЬСЯ с предложенным аутсорсинговой организацией процессом и САНКЦИОНИРОВАТЬ его применение, т.е. ВАЛИДИРОВАТЬ процесс.

Это тем более важно для процесса гальванопокрытия, поскольку его результаты не могут быть стопроцентно верифицированы последующим мониторингом или измерениями из-за их разрушающего характера и недостатки процесса становятся очевидными лишь после того, как корпус с несоответствующим покрытием начал использоваться. Другими словами, в данном конкретном случае к рассматриваемому процессу гальванопокрытия, наряду с другими требованиями, применимы также требования раздела 7.5.2 ИСО 9001.

Однако из представленного описания следует, что никакого валидирования процесса со стороны организации не было, равно как и периодического перевалидирования, тогда как в указанном выше Руководстве ИСО по «аутсорсинговым процессам» подчеркнута:

В некоторых ситуациях может быть невозможным верифицировать «выход» (результаты) аутсорсингового процесса последующим мониторингом или измерением. В этих случаях организации необходимо обеспечивать, чтобы управление аутсорсинговым процессом включало предварительную валидацию процесса в соответствии с разделом 7.5.2 ИСО 9001:2000.

Итак, что же мы имеем в результате анализа?

Ни в первом, ни во втором случае организация не представила доказательств того, что она обеспечила «управления процессом гальванопокрытия корпусов», в т.ч. и в «октябре 2006 г.».

Что касается приведенных в письме аргументов, то они несостоятельны, поскольку:

- само по себе наличие ВОЗМОЖНОСТИ беспрепятственного доступа к выполняемым работам для проверки качества их выполнения еще не означает ФАКТИЧЕСКОГО осуществ-

вления этих действий, а доказательств обратного организация аудиторам не представила;

- вызывает большое сомнение объективность получения надежных данных о характеристиках гальванически нанесенного покрытия при входном контроле, поскольку это требует применения разрушающих методов контроля. Но даже если на этот вид контроля действительно выделяются средства для разрушения отдельных образцов (например, при статистическом приемочном контроле), то эти действия относятся к выполнению требований раздела 8.2.4 «Мониторинг и измерение продукции», а не к связанному с рассматриваемой проблемой разделу 8.2.3 «Мониторинг и измерение процессов»;
- оценка поставщиков проводится только раз в полгода, а это не позволяет обеспечить оперативное принятие соответствующих мер по управлению процессом в случае появления в нем отрицательных тенденций или прямых несоответствий.

Заключение. Представленные в описании коллизии механизмы не достаточны для управления переданным на сторону «процессом гальванопокрытия» в объеме, гарантирующем его осуществление в соответствии с требованиями разделов 7.5.1, 7.5.2 и 8.2.3 ИСО 9001. Это следует интерпретировать как невыполнение соответствующих требований раздела 4.1 ИСО 9001, т.е. в данном случае аудиторы зафиксировали несоответствие обоснованно.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 2.

6-86 (К). Чтобы получить искомый ответ, необходимо последовательно разобраться со следующим:

1. Действительно ли осуществляемая этой организацией бизнес-деятельность является услугой?
2. Что в данном случае является «несоответствующей услугой»?

Во-первых, исходя из комментариев, приведенных в моей статье «*Действительно ли все требования ИСО 9001:2000 в полной мере распространяются на услуги?*»¹, мы должны отнести данный вид работ к «ЗАОЧНОМУ обслуживанию (оказанию услуг)». Другими словами, осуществляемая в этой организации бизнес-деятельность действительно ОТНОСИТСЯ к сфере оказания услуг, правда, к их ЗА-

¹ См. приложение 6.

ОЧНОМУ виду. А в этом случае, как отмечено в этой статье, на эту деятельность В ПОЛНОЙ МЕРЕ распространяются требования раздела 8.3.

Во-вторых, как видно из описания ситуации, в данной компании учли НЕ ВСЕ случаи или возможности возникновения несоответствующей услуги. В частности, несоответствие может возникнуть, если еще ВО ВРЕМЯ формирования заказа непосредственно в компании к отправке будут подготовлены НЕ ТЕ (не соответствующие заказу) соединительные детали и арматура.

При выявлении ЭТИХ несоответствий (а они выявляются еще ДО отправки, т.е. ДО оказания услуги в полном объеме) организация ОБЯЗАНА применить к ней действия по управлению, указанные в разделе 8.3 ИСО 9001, включая обеспечение того, чтобы соединительные детали и арматура, «*которые не соответствуют требованиям, были идентифицированы и управлялась с целью предотвращения их непреднамеренной поставки*». Как следует из информации, содержащейся в описании коллизии, организация ЭТОГО НЕ ДЕЛАЕТ.

Заключение. Представляется, что организация необоснованно отнесла оказываемые услуги к «ОЧНОМУ обслуживанию (оказанию услуг)» и по этой причине посчитала, что требования раздела 8.3 к ней не применимы (за исключением требований последнего абзаца). На самом деле осуществляемая организацией бизнес-деятельность является «ЗАОЧНЫМ обслуживанием (оказанием услуг)», и поэтому все требования раздела 8.3 к этой ситуации применимы в ПОЛНОМ объеме.

Поскольку из описания ситуации однозначно следует, что предусмотренные стандартом ИСО 9001 в разделе 8.3 требования выполнены не в полном объеме, в частности, не выполнены требования, указанные в формулировке несоответствия, претензии auditors следует признать обоснованными.

Примечание. Взято из ММК, 2007, № 8.

6-87 (К). Исходя из типичных аудиторских ситуаций, давайте попробуем восстановить свидетельства аудита, которые в дальнейшем были квалифицированы как несоответствия. Это необходимо для понимания ответа на заданные вопросы.

Наиболее вероятные обстоятельства фиксации свидетельств аудита
Первое свидетельство. В административно-кадровом отделе (АКО) в ходе анализа механизма реализации требований раздела

5.5.1 ИСО 9001 аудиторы выяснили, что обязанности и полномочия определенной категории сотрудников установлены в должностных инструкциях, а механизмом доведения этой информации до сотрудников является ознакомление их со своей должностной инструкцией, подтверждаемое росписью сотрудника в листе ознакомления. Оригиналы должностных инструкций и листы ознакомления с ними хранятся в АКО, порядок ознакомления зафиксирован в соответствующей процедуре.

В ответ на просьбу аудиторов им была предоставлена возможность выбрать для примера несколько должностных инструкций и листов ознакомления, в ходе анализа которых и выяснилось, что в единичном случае в листе отсутствует роспись сотрудника, замещающего в настоящее время соответствующую должность.

Второе свидетельство. В АКО в ходе анализа механизма реализации требований раздела 6.2.2 ИСО 9001 аудиторы выяснили, что в число установленных записей по вопросам образования, подготовки, навыков и опыта входит регистрация сведений по этим вопросам в личных учетных карточках, включая сведения о повышении квалификации сотрудника. Личные учетные карточки хранятся в АКО, порядок ведения записей также установлен в соответствующей процедуре.

В ответ на просьбу аудиторов им была предоставлена возможность выбрать для примера несколько личных учетных карточек, в ходе анализа которых выяснилось, что во многие из них не внесены данные о состоявшемся повышении соответствующими сотрудниками своей квалификации.

Все это — исходные свидетельства аудита.

Для их оценки аудиторы должны провести дополнительный анализ, который, оказываясь, может привести к совершенно РАЗНЫМ результатам. Покажем это применительно к каждому из свидетельств в отдельности.

Отсутствие подписей в листе ознакомления

Первый возможный случай. В действительности сотрудник был ознакомлен со своей должностной инструкцией (что могло быть доказано, например, в ходе личной встречи с ним и в беседе с сотрудниками АКО), но по каким-то причинам он не расписался в листе ознакомления в АКО. Тогда свидетельство должно быть признано единичным нарушением установленного порядка ведения записей и отнесено к разделу 4.2.4 ИСО 9001. При этом очевидно, что, по су-

ществу, это нарушение не привело и не могло привести к какому-то серьезному отрицательному влиянию на работоспособность и результативность сертифицируемой СМК. Это — ситуация, *не опасная* или *не существенная* для сертифицированной СМК.

Второй возможный случай. Сотрудник действительно не был ознакомлен со своей должностной инструкцией, что могло быть подтверждено, например, в ходе личной встречи с ним и при беседе с сотрудниками АКО. В этом случае свидетельство также должно быть признано единичным нарушением, но уже требований раздела 5.5.1 ИСО 9001.

Вместе с тем, тяжесть этого нарушения зависит от того, в какой степени неправильное выполнение сотрудником своих обязанностей и реализации полномочий влияет на работоспособность и результативность СМК (обратим внимание: речь идет не о бизнесе как таковом, а лишь о СМК).

Для одних должностей это влияние незначительное или вообще косвенное — например, для инженера-экономиста или для инспектора по работе с пенсионерами. В этом случае мы имеем ситуацию, *опасную* для функционирования СМК, но из-за единичного характера *не критическую*.

Для других должностей такое влияние оказывается существенным (например, для дежурного диспетчера планово-диспетчерского отдела) и даже критическим (например, для мастера цеха, инженера-технолога основного производства или мастера ОТК). Это — ситуация, *недопустимая* для сертифицированной СМК, поскольку отсутствие гарантий полного выполнения возложенных на таких сотрудников обязанностей из-за их незнания однозначно ставит под сомнение надежность сертифицируемой СМК, ее работоспособность и результативность.

Отсутствие записей о повышении квалификации

Первый возможный случай. В соответствии с установленным порядком информация о повышении квалификации сотрудников фиксируется кроме личных учетных карточек также в других местах — например, в журнале учета выданных сотрудникам соответствующих квалификационных свидетельств, хранящемся в том же АКО или, например, в отделе труда и заработной платы. Тогда данное свидетельство можно рассматривать:

- как доказательство нарушения **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ** (по отношению к требованиям раздела 6.2.2 ИСО 9001) требо-

ваний, установленных самой организацией, если аудиторы признают **СООТВЕТСТВУЮЩИМИ** и **ДОСТАТОЧНЫМИ** **ДРУГИЕ ВЕДУЩИЕСЯ** записи по вопросам повышения квалификации, в том числе содержащиеся в упомянутом выше журнале. В этом случае для аудиторов третьей стороны никаких несоответствий требованиям ИСО 9001:2000 нет вообще, хотя (и это следует подчеркнуть особо) для внутренних аудиторов данное свидетельство должно быть квалифицировано как несоответствие.

- как нарушение требований раздела 6.2.2 ИСО 9001 в части того, что установленные записи ведутся не в полном объеме. При этом понятно, что это нарушение не привело и не могло привести к какому-то серьезному отрицательному влиянию на работоспособность и результативность СМК, хотя и является несоответствием требованию ИСО 9001. Другими словами, такая ситуация не опасна или не существенна для сертифицируемой СМК.

Второй возможный случай. Порядок фиксации данных о повышении квалификации сотрудников предусматривает только один способ: отражение этой информации в их личных учетных карточках, хранящихся в АКО. Тогда неоднократно выявленное отсутствие этих записей указывает на систематическое невыполнение установленного порядка ведения записей, а точнее – систематическое невыполнение уникального (совершенно конкретного) требования раздела 6.2.2 ИСО 9001. Это – ситуация, **недопустимая** для сертифицированной СМК.

Общий случай

Вышеперечисленные частные примеры позволяют сделать обобщение. В зависимости от ситуации, несоответствие может быть оценено:

- а) как несоответствие **ТОЛЬКО ВНУТРЕННИМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ** требованиям организации, при этом соответствующие требования ИСО 9001 выполнены.
- б) как потенциально имеющее **НЕСУЩЕСТВЕННОЕ** (некритическое) влияние на сертифицируемую СМК¹. Несмотря на наличие даже нескольких таких несоответствий, они обыч-

¹ В Системе сертификации TÜV CERT такие несоответствия называют **замечаниями**.

но не вызывают у аудиторов сомнений в надежности, работоспособности и результативности системы менеджмента качества **В ЦЕЛОМ**, а также в соответствии этой системы **В ЦЕЛОМ** требованиям ИСО 9001. В этом случае принято считать, что сертификат соответствия может быть выдан, если число таких несущественных несоответствий невелико. Конечно, сертифицируемая организация должна будет устранить несоответствия, но для проверки этого аудиторам не требуется проведения каких-то дополнительных непосредственно к проведенному аудиту отдельных проверочных действий: анализ деятельности по устранению выявленных замечаний и результативности предпринятых корректирующих действий обычно осуществляется в ходе следующего планового аудита.

- в) как потенциально имеющее **СУЩЕСТВЕННОЕ** (критическое) влияние на сертифицированную СМК¹. Выявление даже одного такого несоответствия вызывает у аудиторов большое сомнение в надежности, работоспособности и результативности СМК, равно как и в полном соответствии СМК требованиям ИСО 9001. Наличие подобного несоответствия означает, что СМК не может быть признана соответствующей требованиям ИСО 9001 или, другими словами, не может быть признанной сертифицированной. Вместе с тем, следует особо подчеркнуть, что подобная ситуация не является для сертифицируемой организации непоправимой. Если она в соответствующие сроки устранит такое несоответствие и докажет это команде по аудиту, то сертификат может быть получен. Другое дело, что, в зависимости от характера несоответствия, аудиторы могут удовлетворить документальные доказательства устранения несоответствия, предъявляемые заочно, а могут и не удовлетворить. Тогда для получения достоверных доказательств аудиторы будут требовать проведения дополнительной проверки непосредственно на месте еще раз, что называется дополнительным аудитом.

Кто решает вопрос о тяжести несоответствия и, при необходимости, о механизме доказательства устранения существенного несоответ-

¹ В TÜV CERT такие несоответствия называют **отклонениями**.

ствия? Команда аудиторов, с учетом конкретных обстоятельств. И это, конечно, налагает на каждого из ее членов особую ответственность.

Следует отметить, что автору и его коллегам не известен установленный кем-либо перечень существенных (критических) несоответствий или какой-то рубрикатор несоответствий по категориям «существенные» и «несущественные». Более того, уверен: их не существует в принципе. Вместе с тем, определенные методические указания на этот счет обычно в Системах сертификации существуют. В Системе сертификации TÜV CERT, например, к отклонениям относят несоответствия, которые:

- являются прямым невыполнением уникальных требований ИСО 9001;
- будучи отнесенными к какому-то конкретному требованию ИСО 9001, выявляются в ходе аудита неоднократно;
- ставят в целом под вопрос результативность функционирования СМК.

Ответ на коллизию

Из описания коллизии не видно однозначно всех обстоятельств аудита, поэтому оценить обоснованность или необоснованность квалификации первого свидетельства как несущественного несоответствия, а второго как существенного не представляется возможным. В зависимости от конкретных обстоятельств оценки могут быть разные.

Вместе с тем, исходя из личной аудиторской практики (более 150 аудитов) считаю, что, скорее всего, квалификация несоответствий сделана аудиторами обоснованно. Второе несоответствие, вероятнее всего, действительно следовало оценить как существенное. И если все так на самом деле и было, то несоответствие должно быть устранено в кратчайшие сроки, а документальные доказательства этого должны быть предоставлены команде по аудиту. Без этого признание СМК в целом соответствующей требованиям ИСО 9001 было бы со стороны аудиторов необъективным решением, поэтому они совершенно обоснованно потребовали представления соответствующих доказательств.

Что касается ответа на вопрос относительно «официальной градации или классификации несоответствий по степени их серьезности», то мое мнение по этому вопросу было изложено выше.

Примечание. Взято из вопросов, поступивших в рубрику «Коллизии аудита» ММК.

7. РЕКОМЕНДАЦИИ

7-1 (К). На первый взгляд кажется, что ситуация имеет отношение к разделу 6.4 ИСО 9001, и «тянет» на несоответствие, а не на рекомендацию. Однако, с учетом комментариев к примеру 4-8, становится ясно, что высказанное суждение действительно может быть только РЕКОМЕНДАЦИЕЙ, поскольку описанные в нем обстоятельства не затрагивают ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ СРЕДУ, а касаются исключительно санитарно-гигиенических условий работ сотрудников.

Заключение. Из содержания рекомендации следует, что она не имеет отношения к требованиям ИСО 9001. По этой причине может рассматриваться на законных основаниях как рекомендация.

7-2 (К). Лица, НАЗНАЧЕННЫЕ ответственными за результативность и постоянное улучшение идентифицированных процессов СМК, играют важную роль в обеспечении результативного функционирования СМК в целом. Они выполняют эту миссию в дополнение к своим основным обязанностям, но это ТОЖЕ их ОБЯЗАННОСТИ как сотрудников организации. Дополнительные, специфические — но ОБЯЗАННОСТИ. Но, одновременно с установлением их обязанностей, для них ДОЛЖНЫ быть установлены и предоставлены соответствующие ПРАВА — это требование раздела 5.5.1 ИСО 9001.

Как следует из текста рекомендации, ПРАВА этих лиц определены не были, во всяком случае, они не были определены ОДНОЗНАЧНО И В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ. А это — несоответствие требованиям указанного раздела стандарта.

Заключение. Из содержания рекомендации следует, что в организации не выполнены требования раздела 5.5.1 ИСО 9001, что должно квалифицироваться не как рекомендация, а как несоответствие.

7-3 (К+Э+О). Если аудиторы считают целесообразным высказать официально какие-то рекомендации по улучшению функционирования системы менеджмента, им следует формулировать их четко и однозначно, чтобы организации была понятна суть каждой рекомендации. Другое дело, что организация может ПО-СВОЕМУ оценить необходимость и целесообразность осуществления предлагаемых действий, т.е. может принять рекомендации, а может их и отклонить. Если та или иная рекомендация была отклонена, аудиторам следует поинтересоваться причиной и обоснованием такого реше-

ния со стороны организации, но должно быть совершенно понятно, что это не может быть предметом каких-либо ПРЕТЕНЗИЙ со стороны аудиторов.

Повторное предложение аудиторами одних и тех же рекомендаций означает, что в период между аудитами рекомендации реализованы не были. Тому могут быть всего две причины.

Первая: организация в ПРИНЦИПЕ сочла рекомендации правильными и полезными, но решила внедрить их немного позднее. Тогда повторное напоминание о своих рекомендациях со стороны аудиторов выглядит неэтичным, т.к. организация и так о них не забыла.

Вторая: организация по СВОИМ ПРИЧИНАМ признала высказанные рекомендации для себя НЕПРИЕМЛЕМЫМИ и отказалась от их реализации. В этом случае повторное ОФИЦИАЛЬНОЕ высказывание одних и тех же рекомендаций выглядит как давление со стороны аудиторов, что недопустимо.

Заключение. Повторно предлагать организации одни и те же рекомендации не следует, поскольку это, как минимум, неэтично, а в отдельных случаях — недопустимо.

7-4 (К+Э+О). Для правильной оценки примера необходимо уточнить, что имели в виду аудиторы под термином «эффективность».

Если под этим аудиторы понимали то определение ЭФФЕКТИВНОСТИ, которое дает п. 3.2.15 ИСО 9000:2005 (как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами), то высказанная рекомендация обоснована. Она направлена на дальнейшее развитие системы менеджмента, когда кроме РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ организация будет учитывать и ЭФФЕКТИВНОСТЬ своей СМ.

Но аудиторы под термином «эффективность» могли понимать и РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, смысл которой раскрыт в п. 3.2.14 ИСО 9000. Такая подмена понятий случается довольно часто. Например, фраза в докладе «Мы ЭФФЕКТИВНО поработали над выполнением наших планов» часто фактически означает лишь то, что планы были РЕАЛИЗОВАНЫ, т.е. поставленные ЦЕЛИ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ. Но тогда правильнее было бы сказать: «Мы РЕЗУЛЬТАТИВНО поработали над выполнением наших планов».

Если аудиторы действительно имели в виду не «эффективность», а «результативность» указанных мероприятий, то для этого никаких

критериев разрабатывать не надо: этими критериями служат САМИ цели (они ведь УСТАНОВЛЕННЫ). Действительно, если цели достигнуты, мероприятия по их достижению РЕЗУЛЬТАТИВНЫ. Если нет — НЕ РЕЗУЛЬТАТИВНЫ.

Заключение. Если аудиторы под «эффективностью» понимали то содержание, которое приведено в п. 3.2.15 ИСО 9001, рекомендация обоснована. Если под этим термином они фактически понимали «результативность» (п. 3.2.14 ИСО 9001), то рекомендация не обоснована.

7-5 (К). Высказанные положения противоречат друг другу.

Из первой фразы следует, что статистические методы еще НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ, тогда как во второй говорится о необходимости ИСПОЛЬЗОВАТЬ их в большем объеме. По этой причине рекомендацию признать обоснованной нельзя.

Заключение. Рекомендация не обоснована, поскольку противоречит другим положениям отчета по аудиту.

Приложение 1

**СВЯЗЬ СВИДЕТЕЛЬСТВ АУДИТА
n1^, ^?1^^^ TM^^ И РЕКОМЕНДАЦИЙ
С РАЗДЕЛАМИ ИСО 9001:2000**

Раздел ИСО 9001	Свидетельства аудита: 5-...	Несоответствия: 6-...	Рекомендации:
4.1	42, 80	54, 61, 78, 85	
4.2.1	108	64, 68	
4.2.2			
4.2.3	7, 71, 92		
4.2.4	77, 79		
5.1	114	13	
5.2	51, 45, 48, 97, 99, 110		
5.3			
5.4.1	66	28, 51, 77, 81	
5.4.2	4, 9, 17, 44, 47, 49, 54, 76, _ _ 8 3 J () 0 _ ^		
5.5.1	36 T O	10, 18, 30, 55	
5.5.2	37		
5.5.3	20, 25		
5.6.1	40	38, 65	
5.6.2		39	
5.6.3	18	70	
6.1	103		
6.2.1	23, 67, 84, 98	10, 87	
6.2.2	1, 15, 24, 30, 32, 46, 61, 67, 104	21, 23, 33, 43, 87	

Раздел ИСО 9001	НОМЕРА СИТУАЦИЙ		
	Свидетельства аудита: 5-...	Несоответствия: 6-...	Рекомендации: 7-...
6,3	115	58	-
6,4	-	10, 31	1
7.1	10, 33, 38, 69, 82, 96	82	-
7.2.1	34, 111	-	-
7.2.2	11, 28, 85	-	-
7.2.3	72, 95, 107	-	-
7,3	27, 90	-	-
7.3.1	26	48, 57	-
7.3.2	-	-	-
7.3.3	2	-	-
7.3.4	55, 118	-	-
7.3.5	56	-	-
7.3.6	-	-	-
7.3.7	12, 35, 43, 52, 112, 121	-	-
7.4.1	74, 86	59	-
7.4.2	13, 57	66	-
7.4.3	3	24	-
7.5.1	87, 101	10, 11, 14, 20, 40, 42, 80	-
7.5.2	27, 39, 117	74	-
7.5.3	75	16	-
7.5.4	93, 102	47	-
7.5.5	81, 94	10, 38	-
7,6	41, 50, 70	2, 19, 25, 27, 38, 52, 60, 63, 76, 83	-
8.1	109	-	4
8.2.1	16, 22, 51, 113	22, 35, 41, 50	-
8.2.2	88	1, 29, 33, 38, 72	-
8.2.3	68, 123	37, 68	-
8.2.4	63, 91, 116	53, 67, 84	-
8,3	5, 64, 105, 120	45, 56, 69, 75, 86	-
8.4	-	-	-
8.5.1	6, 14, 19, 29, 53, 106, 119	-	-
8,5.2	58, 65, 112, 124	1.7, 15, 32, 46, 62, 71	-
8,5.3	21	44, 49	-

Приложение 2

**СВЯЗЬ СВИДЕТЕЛЬСТВ АУДИТА,
НЕСООТВЕТСТВИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ
С РАЗДЕЛАМИ ИСО 14001:2004**

Раздел ИСО 14001	НОМЕРА СИТУАЦИЙ		
	Свидетельства аудита: 5-...	Несоответствия: 6-...	Рекомендации: 7-...
4.1	-	-	-
4.2	8, 59, 78, 89	13	-
4.3.1	-	-	-
4.3.2	-	-	-
4.3.3	66	28, 51	4
4.4.1	36, 37, 60	18, 30, 55	-
4.4.2	1, 15, 23, 24, 30, 32, 46, 61, 84, 98	21, 33, 43	-
4.4.3	25	-	-
4.4.4	-	64	-
4.4.5	7, 71, 92	3, 6, 8, 9, 17, 26, 36, 40	-
4.4.6	-	11, 20, 38	-
4.4.7	-	-	-
4.5.1	50	2, 19, 25, 27, 38, 40, 63	-
4.5.2	-	-	-
4.5.3	21, 58	1, 7, 15, 32, 44, 62, 71	-
4.5.4	77, 79	73	-
4.5.5	88	1, 29, 34, 38, 72	-
4.6	18, 40	38, 39, 65	-

Приложение 3

**СВЯЗЬ СВИДЕТЕЛЬСТВ АУДИТА,
НЕСООТВЕТСТВИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ
С РАЗДЕЛАМИ OHSAS 18001:2007**

Раздел OHSAS 14001	НОМЕРА СИТУАЦИЙ		
	Свидетельства аудита: 5-...	Несоответствия: 6-...	Рекомендации: 7-...
4.1	-	-	-
4.2	8, 59, 78, 89	13	-
4.3.1	-	-	-
4.3.2	-	-	-
4.3.3	66	28, 51	4
4.4.1	36, 37, 60	18, 30, 55	-
4.4.2	1, 15, 23, 24, 30, 32, 46, 61, 84, 98	21, 33, 43	-
4.4.3.1	25	-	-
4.4.3.2	-	-	-
4.4.4	-	64	-
4.4.5	7, 71, 92	3, 6, 8, 9, 17, 26, 36, 40	-
4.4.6	-	11, 20, 38	-
4.4.7	-	-	-
4.5.1	50	2, 19, 25, 27, 38, 40, 63	-
4.5.2	-	-	-
4.5.3.1	-	-	-
4.5.3.2	21, 58	1, 7, 15, 32, 44, 62, 71	-
4.5.4	77, 79	73	-
4.5.5	88	1, 29, 34, 38, 72	-
4.6	18, 40	38, 39, 65	-

Приложение 4

**ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ ГРАНИЦЫ ОБЛАСТИ
РАСПРОСТРАНЕНИЯ СМК?**

(статья опубликована в журнале
«Методы менеджмента качества», 2007 г. № 6)

Очень важную подсказку ответа на данный вопрос содержит Руководство «Группы по практике аудиторирования ИСО 9001» от 24.11.04 «Область применения ИСО 9001:2000, область распространения системы менеджмента качества и область регистрации/сертификации» [1], где разъясняется различие между содержанием трех схожих понятий:

- 1) Область применения ИСО 9001:2000.
- 2) Область распространения СМК.
- 3) Область сертификации СМК.

В этом Руководстве указано следующее:

1. Область применения ИСО 9001:2000 установлена в разделе 1 «Область применения» этого стандарта. Она *определяет область применения самого стандарта.*

2. Область распространения СМК является термином, обычно используемым для *описания процессов, продукции (и/или услуг) организации, а также связанных с ними площадок, отделов, отделений и т.д., к которым организация применяет официально оформленную СМК.* При этом «Группа по практике аудиторирования ИСО 9001» обращает внимание на следующее:

Первое. Область распространения СМК следует основывать на характере продукции организации и процессов ее создания, резуль-

татах оценки риска, коммерческих соображениях, а также контрактных, законодательных и нормативных требованиях.

Второе. В этот перечень не обязательно включаются все процессы, все виды продукции, все производственные площадки, все отделы, отделения или другие виды подразделений организации.

К этим двум тезисам мы еще вернемся, а сейчас обратимся к содержанию последнего термина.

3. Область сертификации – это *область распространения СМК с указанием всех исключенных требований ИСО 9001:2000.* Для однозначного понимания этого термина в Руководстве дополнительно поясняется, что область сертификации должна определять:

- а) номенклатуру выпускаемой продукции и/или предоставляемых услуг, охваченную СМК;
- б) производственные площадки, отделы, отделения и другие виды подразделений, связанные с этой номенклатурой;
- в) основные процессы или виды деятельности (такие как проектирование, изготовление, поставка, послепродажный сервис), относящиеся к указанной номенклатуре продукции и/или услуг;
- г) все требования ИСО 9001:2000, которые были исключены в связи со спецификой сертифицируемой деятельности.

Из вышеперечисленного следует, что границы области распространения СМК имеют трехмерный характер, ибо они должны определять:

- 1) Продукцию и/или услуги, на которую будет распространяться СМК – положение а) из предыдущего абзаца.
- 2) Процессы и виды деятельности, связанные с этой продукцией и/или услугой – положение в).
- 3) Подразделения, связанные с этой продукцией и/или услугой – положение б).

Давайте теперь подробнее остановимся на каждом из этих трех параметров, определяющих границы области распространения СМК.

ГРАНИЦА ПО ПРОДУКЦИИ И/ИЛИ УСЛУГЕ

В простейшем случае, когда бизнес-деятельность организации связана всего с **ОДНИМ** видом (типом, категорией) продукции или услуги, организация, скорее всего, решит включить в область рас-

пространения СМК всю эту продукцию или услугу (даже когда номенклатурный ряд этой продукции будет большим — например, как в производстве подшипников или при изготовлении продукции из молака). В этом случае внутрь области распространения СМК попадет ВСЯ продукция этого вида. Об этом организация и должна заявить в Руководстве по качеству.

Конечно, могут быть случаи, когда по каким-то причинам официальная СМК будет распространена НЕ НА ВЕСЬ номенклатурный ряд однотипной продукции. Так, на металлообрабатывающем заводе, выпускающем различные поковки, из-за контрактных обстоятельств могут решить создать и распространить СМК только на те поковки, которые поставляются, например, только для автомобильной промышленности. Но и здесь случай простой: организации необходимо будет указать в Руководстве по качеству либо полный перечень продукции, на которую распространяется действие СМК, либо указать исключения из этого перечня.

Заметим, что задача определения границ области распространения СМК в случае, когда организация осуществляет бизнес-деятельность, связанную с НЕСКОЛЬКИМИ видами (типами, категориями) продукции и/или услуг, ничуть не сложнее.

Как бы там ни было, если организация решает распространить СМК на ВСЕ виды продукции/услуг без исключения, она указывает это в Руководстве по качеству. Если есть какие-то ИСКЛЮЧЕНИЯ (как каких-то видов продукции/услуг целиком, так и каких-то конкретных номенклатурных позиций внутри отдельных видов продукции/услуг), то организация также должна однозначно заявить об этом в своем Руководстве по качеству.

Здесь важно отметить, что в любом случае, границы области распространения СМК по продукции/услугам определяются первыми.

ГРАНИЦА ПО ПРОЦЕССАМ И ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для того, чтобы нагляднее проявить позицию автора по этому вопросу, давайте упростим задачу. Пусть некая условная организация осуществляет всего один вид бизнес-деятельности, а именно: изготавливает по чужим разработкам и продает продукцию всего одного вида, более того, — всего одной номенклатурной позиции. Пусть это будет, например, кирпичный завод, который производит по чужой технологии разработанный другими цельный кирпич одной

марки — А1. Какие процессы и виды деятельности должны попасть в СМК, распространяющуюся на его бизнес-деятельность: производство кирпичей марки А1?

Вспомним, что в Руководстве «Группы по практике аудиторирования ИСО 9001» говорится: в область распространения СМК должны попасть те процессы и виды деятельности, которые СВЯЗАНЫ с соответствующей продукцией.

Автор трактует это следующим образом: «связанными» процессами и видами деятельности являются те, БЕЗ КОТОРЫХ В ОБЩЕМ СЛУЧАЕ НЕВОЗМОЖНО НОРМАЛЬНО (как минимум — результативно, как максимум — эффективно) осуществлять желаемую бизнес-деятельность.

Именно в целях обеспечения НОРМАЛЬНОЙ бизнес-деятельности руководители нашего кирпичного завода при его создании должны были определить НЕОБХОДИМУЮ и ДОСТАТОЧНУЮ СОВОКУПНОСТЬ различных ОТДЕЛЬНЫХ видов деятельности (снабжение сырьевыми материалами и добавками, поддержание в работоспособном состоянии различного оборудования, собственно изготовление кирпичей, ведение бухгалтерского учета, обеспечение внутренней оперативной связи, кадровое обеспечение и т.д., и т.д.) и организовать их СОВМЕСТНОЕ осуществление. Только это может позволить организовать и осуществлять производство кирпичей (т.е. желаемую бизнес-деятельность) КАК ТАКОВОЕ.

Очевидно, что плохое осуществление (включая, в качестве крайнего случая, просто неосуществление) ЛЮБОГО из этих видов деятельности приводит, как минимум, к НЕНОРМАЛЬНОМУ функционированию кирпичного завода, как максимум — делает функционирование НЕВОЗМОЖНЫМ. Это означает, что НИКАКУЮ деятельность из этого набора НЕЛЬЗЯ исключать из СМК, поскольку результаты КАЖДОЙ из них в той или иной степени ВЛИЯЮТ на желаемую бизнес-деятельность.

Итак, с точки зрения автора:

Для СМК данного кирпичного завода необходимы ВСЕ осуществляемые в нем виды деятельности, т.е. ВСЕ они ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВКЛЮЧЕНЫ в область распространения его СМК

Представляется, что это — очень важное положение, поскольку на практике часто из области распространения СМК исключают та-

кие виды деятельности, как обеспечение охраны территории и различных объектов, бухгалтерский учет, деятельность в области охраны окружающей среды, деятельность по развитию и поддержанию хорошего социального климата и здорового образа жизни на базе находящихся на балансе организации домов культуры, клубов, спортивных сооружений, детских лагерей, служб оперативной и стационарной медицинской помощи и т.д., и т.п. Аргументируется же это тем, что данная деятельность не оказывает прямого влияния на качество выпускаемой продукции.

Автор считает, что это обстоятельство можно принять к сведению, но не более того. Почему?

Потому, что одна часть из этих видов деятельности осуществляется в рамках ЛЮБОЙ бизнес-деятельности ПО ТРЕБОВАНИЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА (бухгалтерский учет, обеспечение промышленной и экологической безопасности, ГО и ЧС и т.п.) и НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ИСКЛЮЧЕНА В ПРИНЦИПЕ (отметим, что вопрос об объемах и конкретных исполнителях этой деятельности здесь не при чем!). При этом хорошо известно, что некачественное осуществление такой деятельности (например, несоблюдение природоохранного или налогового законодательства) может привести даже к запрету самой бизнес-деятельности.

Другая часть из этих видов деятельности осуществляется по инициативе самой организации, которая ПРИЗНАЛА эту деятельность НЕОБХОДИМОЙ для своего бизнеса и СОЗДАЛА для этого соответствующие службы. Ведь только НЕОБХОДИМОСТЬЮ, признанной владельцами и исполнительными менеджерами организации, можно объяснить, например, создание служб, осуществляющих деятельность по улучшению социального климата и закреплению кадров (выпуск заводских газет, деятельность кружков по интересам, спортивных секций, санаториев-профилакториев и т.п.)¹. Затраты на эту деятельность в большинстве случаев нельзя отнести к производственным и «списать» на себестоимость продукции, но, не смотря на это, организации, считая эти виды деятельности НЕОБХОДИМЫМИ для существования и развития своего бизнеса, осуществляют их финансирование — из прибыли или других целевых источников.

¹ За рубежом, как известно, подобные службы просто отсутствуют. Поэтому, видимо, о них и не упоминается в ИСО 9001:2000 ни в каком виде.

Конечно, нельзя не признать, что не все виды деятельности НАПРЯМУЮ влияют на качество выпускаемой продукции. Но при этом совершенно очевидно, что данное обстоятельство НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВАНИЕМ считать для ЛЮБОЙ такой «как бы не основной» деятельности допустимым:

- руководствоваться неактуализированными документами;
- не иметь точно установленных прав и обязанностей у задействованного персонала;
- иметь персонал, не соответствующий установленным требованиям к его компетентности;
- при появлении несоответствий в своей деятельности игнорировать механизм корректирующих и предупреждающих действий;
- не ставить перед этими видами деятельности задач по их улучшению и
- т.д., и т.д.

Еще раз зададим себе вопрос: почему у руководства кирпичного завода НЕ МОЖЕТ БЫТЬ приемлемых аргументов НЕ РАСПРОСТРАНЯТЬ соответствующие требования официальной СМК на какой бы то ни был «как бы не основной» вид деятельности?

Потому, что НЕВЫПОЛНЕНИЕ требований системы менеджмента качества ПОВЫШАЕТ РИСКИ некачественного осуществления ЛЮБОГО из этих «как бы не основных» видов деятельности, а это, как уже указывалось выше, влияет уже на результаты «ОСНОВНЫХ» видов деятельности, тут же повышая риск и их некачественного осуществления. А это означает, что ВСЕ виды деятельности, осуществляемые на кирпичном заводе, оказываются СВЯЗАННЫМИ с производством кирпичей и поэтому ДОЛЖНЫ быть включены в область распространения системы менеджмента качества¹.

¹ Отметим, что разделение видов деятельности (а вслед за ними — и процессов СМК) на «основные» и «не основные» («вспомогательные» и т.п.) имеет очень широкое хождение. Вместе с тем, без должного понимания причин ТАКОГО разделения, это может привести к опасному заблуждению.

Надо отчетливо понимать, что любая классификация видов деятельности и процессов, разделяющая их на «основные» и «вспомогательные» (а таких вариантов классификации очень много), является УСЛОВНОЙ. Беды в этом никакой нет, если только это не подразумевается как эквивалент разделения видов деятельности и процессов на «главные» и «второстепенные». Но именно такая подмена по-

Все вышесказанное напрямую коррелирует с первым тезисом, на который обратила внимание «Группа по практике аудиторирования ИСО 9001» в своем Руководстве.

Но и это еще не все. Если наш кирпичный завод взял в качестве модели для построения своей СМК стандарт ИСО 9001:2000, то на нем после внедрения СМК **ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны начать осуществляться такие виды деятельности, которые ранее, скорее всего, не осуществлялись вообще. Например: проведение внутренних аудитов, постановка целей в области качества, оценка степени удовлетворенности потребителей, применение механизмов корректирующих и предупреждающих действий, оценка результативности мероприятий по подготовке кадров, оценка пригодности, адекватности и результативности СМК и т.д. Теперь эти виды деятельности также становятся **НЕОБХОДИМЫМИ** для СМК и должны быть включены в область ее распространения.

Не рассматривая пока более сложный вариант организации, имеющей несколько видов бизнес-деятельности, возьмем наш кирпичный завод в качестве примера для рассмотрения последнего параметра, определяющего область распространения СМК.

ГРАНИЦА ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

Выше мы указали, что все виды деятельности, необходимые кирпичному заводу для осуществления его бизнес-деятельности, должны попасть в область распространения СМК. А что должно произойти, чтобы эти виды деятельности могли осуществляться?

Чтобы **ГАРАНТИРОВАТЬ** осуществление каждого из всех указанных выше видов деятельности и результативное управление ими, они должны быть **ОФИЦИАЛЬНО** идентифицированы (выделены, определены и описаны) и закреплены:

- 1) за отдельной штатной должностью (в виде должностных обязанностей) и/или за совокупностью штатных должностей (в виде положения о подразделении, группе и т.п.) в виде **ПРЯМЫХ** функций/обязанностей, если деятельность должна

нятий, к сожалению, часто и происходит, тогда как ни одна вспомогательная деятельность или вспомогательный процесс **НЕ МОГУТ** быть второстепенными или менее важными. Для бизнеса **ВАЖНЫ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ** для этого процессы и виды деятельности.

осуществляться непосредственно штатными сотрудниками, либо

- 2) в виде функций/обязанностей штатных сотрудников **ПО НАДЗОРУ**, если деятельность передается на исполнение другим (аутсорсинговым) организациям.

Никаких должностей, **СВОБОДНЫХ** от указанных функций/обязанностей, в штатном расписании нашего кирпичного завода просто **НЕ БУДЕТ**. А это означает, что СМК должна охватывать **ВСЕХ** штатных сотрудников завода.

Отсюда вывод:

Для СМК кирпичного завода **НЕОБХОДИМЫ ВСЕ** штатные сотрудники, а, значит, **ВСЕ** структурные подразделения и **ВСЕ** отдельные должностные лица должны попасть в область распространения его СМК

ГРАНИЦЫ В ОРГАНИЗАЦИИ С НЕСКОЛЬКИМИ ВИДАМИ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Теперь, познакомившись на примере кирпичного завода с позицией автора, не сложно предсказать его мнение относительно области распространения СМК в организациях с несколькими видами бизнес-деятельности. Оно таково:

Как только организация определила для себя виды бизнес-деятельности, на которые она будет распространять действие будущей СМК, она должна включить в область распространения этой системы ВСЕ виды деятельности и процессов, необходимые для отобранных видов бизнес-деятельности, все виды деятельности, требуемые ИСО 9001:2000, а также ВСЕ подразделения и ВСЕХ должностных лиц, участвующих в осуществлении этих видов деятельности

Это концептуальное положение. Его конкретная реализация, естественно, будет определяться спецификой организации.

Пусть, например, в организации имеется два вида бизнес-деятельности, реализуемые соответственно в производствах «А» и «Б», а СМК распространяют только на один (на производство «А»). Все другие должностные лица и поддерживающие подразделения организации (кадры, бухгалтерия, ОТК и т.д.) кроме складского хо-

зайства и ремонтно-механического цеха обслуживают одновременно оба вида бизнес-деятельности. В складском же хозяйстве имеется два склада, каждый из которых «обслуживает» только одно производство. Аналогичная ситуация и в ремонтно-механическом цехе, где имеется два отдельных участка, сотрудники каждого из которых осуществляют ремонт и обслуживание оборудования только одного производства.

Тогда, с точки зрения автора, в область распространения СМК должны, как минимум, попасть:

- производство «А»;
- ВСЕ отдельные должностные лица и поддерживающие подразделения организации, указанные в организационной схеме, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ тех лиц, которые заняты в складском хозяйстве и в ремонтно-механическом цехе «обслуживанием» исключительно производства «Б»;
- ВСЕ закрепленные за указанными должностными лицами и подразделениями виды деятельности, т.е. ВСЕ осуществляемые в организации виды деятельности ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ деятельности, осуществляемой в производстве «Б», и деятельности тех лиц, которые заняты в складском хозяйстве и в ремонтно-механическом цехе «обслуживанием» исключительно производства «Б».

Таким образом, в область распространения СМК автор допускает включение НЕ ВСЕХ подразделений и видов деятельности. Причины этого указаны выше. И когда автор рассматривает смысл второго тезиса из упомянутого выше Руководства, он его трактует с учетом именно этих причин.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Несмотря на кажущуюся простоту, рассматриваемый вопрос со всем основанием можно отнести к каверзным. Еще и потому, наверное, что на подобный вопрос автор не нашел более-менее полного ответа ни в одной из книг из его достаточно большой библиотеки, содержащих рекомендации по созданию СМК на базе ИСО 9001:2000. Типичные пояснения относительно области распространения СМК таковы:

- «Система качества взаимосвязана со всеми видами деятельности предприятия и ее действие распространяется

на все этапы жизненного цикла продукции и процессы от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных требований» [2, стр. 81].

- «Область применения системы менеджмента качества:
 - весь жизненный цикл продукции, предусмотренный контрактом;
 - все ключевые процессы организации» [3, стр. 29].

Вместе с тем, проблема определения границ области распространения СМК касается не только аудиторов и сертификационных действий, как это может показаться на первый взгляд. Она в гораздо большей степени касается организаций, ВНЕДРЯЮЩИХ у себя СИСТЕМУ менеджмента качества. Ведь когда ВНЕ этой системы оказываются подразделения и виды деятельности, без которых соответствующая бизнес-деятельность осуществляться НЕ МОЖЕТ, то система получается «дырявая», а, значит, НЕНАДЕЖНАЯ. А нужна ли она организациям в таком виде?

* * *

Литература:

1. ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on: *Scope of ISO 9001:2000, Scope of Quality Management System (QMS) and the Scope of Registration/Certification*, 24 November 2004.
2. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО – СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999.
3. Никитин В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000 – СПб.: Питер, 2002.

Приложение 5

ЧТО ЖЕ ЭТО ТАКОЕ: «АУТСОРСИНГ»?*(статья направлена в редакцию журнала**«Методы менеджмента качества»)*

Поводом для появления данного вопроса, вне всякого сомнения, стало практически полное отсутствие какой-либо специализированной литературы по менеджменту качества, позволяющей получить представление о том, что такое аутсорсинг применительно к системам менеджмента качества¹.

Это, как известно, может означать одно из двух: либо относительно аутсорсинга всем все понятно, либо наоборот, представление

¹ Если обратиться к библиографическому указателю публикаций по проблемам менеджмента качества [1], то среди более 1650 упомянутых в нем статей за период 1987-2005 можно найти лишь два материала на эту тему: один в 2002 году – [2], и один в 2004 году – [3]. Среди 111 монографий по менеджменту качества и 83 по общему менеджменту, перечисленных в [1], мы найдем лишь одно переводное издание 2002 года [4], напрямую касающееся аутсорсинга.

Анализ публикаций в последующие (2006-2007) годы в наших ведущих журналах «Стандарты и качество», «Методы менеджмента качества», «Управление качеством» не выявил ни одной публикации по этой теме, кроме одностраничного обзора [5].

Среди 72 тем, по которым в журнале «Методы менеджмента качества» были сделаны обзоры материалов по менеджменту качества в Интернете, ни разу не было обзора по аутсорсингу [6], между тем как материалы по этому вопросу на русском языке в Интернете есть, и некоторые из них мы используем в настоящей статье.

Даже обратившись к специализированному изданию – справочнику по качеству [7], – мы не найдем там объяснения, что такое аутсорсинг.

о нем у большинства весьма туманное. Автор склонен считать верным скорее второе, чем первое. Об этом свидетельствует, в частности, почта «Методов менеджмента качества», с которой ему, как члену редколлегии, удастся познакомиться.

Вместе с тем в теории и практике общего менеджмента этот термин хорошо известен и широко используется. Поближе познакомившись с ним, читатель и сам поймет, что с явлением аутсорсинга он тоже давно и неплохо знаком, только не знал, что оно так называется.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ АУТСОРСИНГА

Попытки использовать прямые ассоциации русского языка при интерпретации английского термина «outsourcing», звучащего по-русски как «аутсорсинг», иногда приводят к забавным курьезам. Как указано в [8], однажды на одном из семинаров слушателями была дана такая трактовка термина «аутсорсинг»: «аут» – означает «прочь», а «соринг» – это что-то лишнее, ненужное, подлежащее удалению. Так что получилось следующее: «аутсорсинг» – это «вынесение сора» из корпоративной «избы».

Между тем, как отмечено в [9], *«сегодня термин «аутсорсинг» является, пожалуй, самым распространенным в литературе по менеджменту»*¹. Там же сказано, что аутсорсинг *«состоит в том, что часть неэффективных (или малоэффективных) процессов или видов деятельности передается для выполнения из одной организации в другую, имеющую наилучшие показатели качества и эффективности по данному процессу»*.

Именно так трактуют этот термин и англо-русские словари:

Outsource – привлекать (внешние ресурсы, специалистов, услуги) для выполнения собственных, внутренних задач компании; отдавать работу на сторону.

Outsourcing – аутсорсинг, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия с целью повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции преимущественно за счёт более дешёвой рабочей силы у под-

¹ Здесь и далее все цитаты выделены курсивом. При этом цитаты из стандартов и других документов ИСО даны в переводе, выполненном в группе компаний «Интерсертифика».

рядчика; привлечение соисполнителей; поставка со стороны; аутсорсинг, подряд, привлечение [10].

Привносит ли в это определение что-то свое менеджмент качества?

Для получения ответа на этот вопрос, сравним вышеприведенные определения с тем, что по этому поводу говорят специализированные словари и сама Международная организация по стандартизации (ИСО). Англо-русские словари по менеджменту качества и оценке соответствия [11, 12] отмечают:

Outsourced – с привлечением сторонней организации, выполненный сторонней организацией.

Outsourcing – аутсорсинг, привлечение сторонних организаций; предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму; использование внешних ресурсов для решения собственных проблем.

Руководство ИСО по терминологии [13] трактует термин «*outsource*» следующим образом:

Outsource – заключить субподрядный договор.

И добавляет: «Для целей и духа стандартов семейства ИСО 9000:2000 термины «*subcontract*» – «заключить субконтрактный договор» и «*outsource*» – «заключить субподрядный договор» – являются взаимозаменяемыми и имеют одинаковое значение».

В Руководстве ИСО по аутсорсинговым процессам [14] сказано:

Оксфордский словарь английского языка определяет глагол «outsource» как «получить... по контракту от источника вне организации или вне данной области деятельности организации; дать работу по контракту».

Наконец, в обзоре [5] дается следующее определение:

Аутсорсинг (outsourcing) – организационное решение, означающее передачу выполнения некоторых функций предприятия (непрофильных или малоэффективных для него) внешнему подрядчику (аутсорсеру), способному обеспечить их реализацию на более высоком и качественном уровне».

Нетрудно заметить, что аутсорсинг и в общем менеджменте, и в менеджменте качества означает одно и то же: передача (возмездная, но может быть и безвозмездная) части своей деятельности другим лицам или организациям. Его назначение, как отмечено в [5] – «совершенствование бизнес-процессов и услуг путем избавления от непрофильных видов деятельности» по принципу «оставляю себе только

то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Такое явление неизбежно происходит с развитием общества и рыночных отношений, появлением и развитием специализации и кооперации. Не углубляясь далее в значение аутсорсинга в бизнесе, приведем лишь один пример из [9]:

Генри Форд был ярким сторонником «натурального хозяйства» при производстве автомобилей, и поэтому в 20-х годах прошлого столетия практически все производство автомобилей марки «Форд» было сосредоточено на его заводах. Однако к концу века до 70% комплектующих изделий уже производилось у специализированных поставщиков».

Применительно к теме нашего обсуждения это означает, что в конце XX века 70% комплектующих для компании «Форд» стали производиться на основе принципа аутсорсинга.

Ну, хорошо, скажет дотошный менеджер качества, а какое отношение имеет аутсорсинг к системам менеджмента качества и стандарту ИСО 9001:2000, если данный термин в этом стандарте вообще не встречается (что является чистой правдой)? В получении ответа на этот вопрос и заключен дальнейший смысл данной статьи.

АУТСОРСИНГ И СМК

Да, непосредственно в ИСО 9001:2000 [15] слово «аутсорсинг» отсутствует. Вместе с тем, читая раздел 4.1 этого стандарта, мы видим в нём следующее требование:

Если организация решает ПЕРЕДАТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ каких-либо процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, СТОРОННЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, она должна...¹

Но это ведь и есть аутсорсинг, когда организация ПЕРЕДАЕТ часть своих процессов (т.е. видов деятельности) на исполнение ДРУГИМ. Если использовать приведенные выше определения, то именно такие процессы мы должны назвать аутсорсинговыми.

Ошутив, видимо, возникающие в реальной практике проблемы, связанные с управлением подобными (аутсорсинговыми) процессами

¹ Здесь и далее выделение текста прописными буквами сделано автором.

ми¹, ИСО посчитало необходимым одно своих Руководств по проблемам интерпретации ИСО 9001:2000² посвятить проблеме управления аутсорсинговыми процессами – речь идет о документе [14]. В рамках статьи нет оснований приводить данное Руководство в полном объеме, но несколько ключевых положений из него процитировать будет необходимо.

Первое разъяснение из этого Руководства следующее:

В контексте ИСО 9001:2000 «аутсорсинговый процесс» – это процесс, который организация идентифицировала как необходимый для своей системы менеджмента качества, но для осуществления которого она выбрала внешнюю сторону.

Аутсорсинговый процесс может выполняться поставщиком, который полностью независим от организации или который является частью одной и той же материнской организации (например отдельный отдел или отделение, которые не попадают под действие системы менеджмента качества). Он может осуществляться в помещениях или в рамках производственной среды (на месте проведения работ) самой организации, на независимом от организации месте или каким-либо иным образом [14].

Можно привести кучу примеров, когда организации по тем или иным причинам отдавали часть необходимой для ее бизнес-деятельности работы «на сторону». Это касалось и проектирования, и планово-предупредительного обслуживания оборудования, и подготовки персонала, и услуг по хранению продукции, и гарантийного ремонта, и т.д., и т.д., включая, конечно же, и передачу части технологических процессов по изготовлению самой продукции.

Более того, имеющийся спрос на аутсорсинг рождает и предложение на его проведение, в том числе и на аутсорсинг в нетрадиционных областях. Так, в Интернете «висит» следующее:

Мы можем взять на себя выполнение ОТДЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ вашего МЕНЕДЖМЕНТА (аутсорсинг): стратегическое планирова-

¹ Доказательством этому служит проблема, описанная и обсужденная в рубрике «Коллизии аудита» журнала «Методы менеджмента качества», № 2, 2007 г.

² Чтобы еще раз подчеркнуть неординарность обсуждаемой проблемы, отметим: таких Руководств, изданных для ПОЯСНЕНИЯ требований ИСО 9001:2000, – ВСЕГО пять. Оставшиеся четыре разъясняют позицию ИСО в отношении терминологии, процессного подхода, документации и требований раздела 1.2 «Применение».

ние, менеджмент качества, внутренний аудит, оценка поставщиков, анализ затрат на качество, статистический контроль качества, подбор и обучение кадров, формирование системы мотивации персонала и т.д. [16].

Тем самым мы хотели подчеркнуть: аутсорсинг – скорее не исключение, а правило организации бизнеса. В равной степени его следует относить и к деятельности в рамках области распространения любой СМК.

Вторая цитата из Руководства [14] необходима для пояснения намерений ИСО при введении требований, касающихся аутсорсинговых организаций:

Смысл раздела 4.1 ИСО 9001:2000 заключается в том, чтобы подчеркнуть, что когда организация решает передать сторонней организации (независимо от того, постоянно или временно) осуществление процесса, который влияет на соответствие продукции требованиям (см. раздел 7.2.1 ИСО 9001:2000), она НЕ МОЖЕТ НИ ПРОСТО ПРОИГНОРИРОВАТЬ ЭТОТ ПРОЦЕСС, НИ ИСКЛЮЧИТЬ ЕГО ИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.

Поясним, что речь идет о требованиях раздела 4.1 ИСО 9001:2000 относительно того, что когда «организация решает передать осуществление каких-либо процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, сторонней организации, она должна обеспечивать, чтобы ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ УПРАВЛЕНИЕ ТАКИМИ ПРОЦЕССАМИ» [15].

Из опыта взаимодействия автора с разными организациями и специалистами по менеджменту качества выяснилось, что они отлично понимают обоснованность и целесообразность этого требования. Проблемы начинаются, когда им приходится решать: КАК ИМЕННО следует управлять такими процессами.

Стандарт ИСО 9001:2000, отвечая на этот вопрос, чрезвычайно скуп на подсказки:

Управление такими процессами, выполняемыми сторонними организациями, должно быть идентифицировано (обозначено, описано, представлено, зафиксировано) в рамках системы менеджмента качества [15].

Не очень-то разъясняют эту ситуацию и редкие пояснения на этот счет в литературе по менеджменту качества (которая, как указано выше, и так практически отсутствует).

Много ли практического можно извлечь для себя, например, из следующего комментария к аутсорсингу в [17] (а здесь мы приводим ВСЁ, что сказано в нём по этому поводу):

Важным новым требованием данного подраздела является указание на то, что при передаче на сторону любых процессов вы обязаны решить, как будете контролировать эти процессы.

Не так уж много полезного можно «вытащить» и из следующего положения:

Процессом аутсорсинга нужно управлять. Следует понимать, что подобное управление обязательно будет сопряжено с некоторыми трудностями, поскольку речь идет об управлении процессами, пусть даже партнерской, но все же другой организации [8].

Тем важнее пояснения, которые дает на этот счет ИСО в Руководстве [14]:

Организация должна демонстрировать, что она осуществляет управление, достаточное для обеспечения того, чтобы... аутсорсинговый процесс выполнялся СОГЛАСНО СООТВЕТСТВУЮЩИМ ТРЕБОВАНИЯМ ИСО 9001:2000 и любым другим требованиям, установленным организацией в системе менеджмента качества.

Это положение представляется очень логичным. Действительно, пусть, к примеру, организация несет ответственность за разработку и проектирование продукции и делает это своими силами. Тогда при сертификации ее СМК аудиторы должны будут на конкретных примерах убедиться, что все требования раздела 7.3 «Проектирование и разработка» выполняются. Если это так, в сертификате будет указано, что сертифицированная СМК охватывает, в том числе, и деятельность по проектированию и разработке соответствующей продукции. Потенциальный потребитель, читая этот сертификат, будет уверен, что проектирование и разработка осуществляются в соответствии с требованиями раздела 7.3.

Если же завтра организация по каким-то причинам передаст проектирование и разработку какой-то новой продукции «на сторону», то для сохранения действительности (объективности) сертификата, эта работа ТАКЖЕ должна осуществляться в соответствии с требованиями раздела 7.3. Если это будет НЕ ТАК, сертификат будет ОБМАНЫВАТЬ его читателя.

Вывод: если ЧТО-ЛИБО из того, что влияет на качество, организация передает для исполнения другой организации или лицу, то выполнение ЭТОГО должно осуществляться в соответствии с требо-

ваниями применимых к «этому» разделов ИСО 9001:2000. Другими словами, «на стороне» все должно быть организовано и происходить так, как если бы это делала У СЕБЯ САМА сертифицированная организация. Именно это и должно быть целью управления со стороны сертифицированной организации, дающего ей в итоге уверенность в том, что В СЛУЧАЕ ПЕРЕДАЧИ части своей деятельности «на сторону» эта часть ТАКЖЕ БУДЕТ СООТВЕТСТВОВАТЬ требованиям ИСО 9001:2000.

В ЭТОМ смысл положений Руководства ИСО [14].

АУТСОРСИНГ В СМК

Из предыдущей части статьи становится понятным, ЧЕГО требует ИСО 9001:2000 в отношении аутсорсинговых процессов. Сейчас же попробуем разобраться, КАКИЕ именно виды деятельности в СМК могут быть отданы «на сторону» — полностью или частично.

Для наглядности возьмем некую условную организацию — производитель материальной продукции, действующую по типовой схеме (рис. 1).

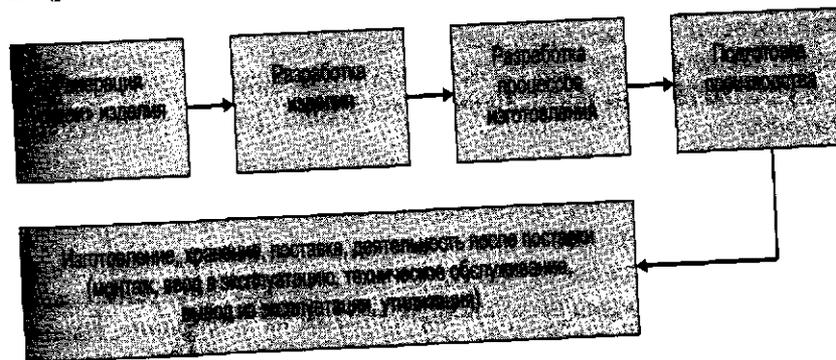


Рис. 1. Типовая схема жизненного цикла продукции

Теперь проанализируем и зафиксируем, какие разделы ИСО 9001:2000 относятся к каждому из выделенных на рис. 1 этапов (видов деятельности), и реализация каких из них может быть передана «на сторону». В результате мы получим табл. 1.

Таблица 1

Связь этапов жизненного цикла продукции с ИСО 9001:2000

Этап жизненного цикла продукции	Этапы ИСО 9001:2000	Этапы ИСО 9001:2000	Этапы ИСО 9001:2000	Этапы ИСО 9001:2000
Генерация «идей» изделия	7.2.1	7.2.2	4.1.г), д) и е); 4.2.3; 4.2.4;	4.1, кроме г), д) и е); 4.2.1, кроме г); 4.2.2;
Разработка изделия	7.3	-	6.2.1; 6.2.2.б);	5; 6.1; 6.2.2, кроме б); 7.2.3;
Разработка процессов изготовления	4.2.1.г); 7.1	7.5.2	7.6; 8.2.2; 8.2.3; 8.2.4; 8.3; 8.4, 8.5.2.г), 8.5.3.в)	8.1; 8.2.1; 8.5, кроме 8.5.2.г) и 8.5.3.в)
Подготовка производства	6.3; 6.4; 7.1; 7.4.3; 7.5.4; 7.5.5	7.4.1; 7.4.2	-	-
Изготовление, хранение, поставка, деятельность после поставки	7.5.1; 7.5.3; 7.5.4; 7.5.5	-	-	-

Отметим, что другими авторами разделение разделов ИСО 9001 на группы «влияющих на этап непосредственно» и «влияющих на этап косвенно» может быть сделано по-другому – это не принципиально. Более важным для нас является разделение по другому признаку: **МОЖНО** или **НЕЛЬЗЯ** соответствующие работы передать «на сторону».

Те виды работ (в соответствии с номерами разделов ИСО 9001:2000), которые полностью или частично могут быть переданы «на сторону», автор назвал «работами, обладающими потенциалом аутсорсинга», в отличие от «работ, не обладающих аутсорсинговым потенциалом», которые не могут быть отданы на аутсорсинг. Имеет смысл остановиться на каждой из этих двух групп подробнее.

РАБОТЫ, ОБЛАДАЮЩИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ АУТСОРСИНГА

Те работы (и соответствующие разделы ИСО 9001), реализация которых (полностью или частично) **В ПРИНЦИПЕ**, по мнению автора, может быть передана на сторону, сведены в табл. 2.

Таблица 2

Виды работ в рамках СМК, осуществление которых в принципе может быть передано «на сторону»

Базовые виды работ, которые могут быть переданы «на сторону»	
4.2.1.г)	Разработка документов, необходимых для осуществления процессов и управления ими
6.2.2.б)	Подготовка персонала
6.3	Обеспечение работоспособности соответствующей инфраструктуры
6.4	Поддержание соответствия производственной среды установленным требованиям
7.1	Разработка процессов (технологии) изготовления продукции
7.2.1	Маркетинговая деятельность (изучение рынка, выявление потребностей рынка, требований отдельных потребителей)
7.3	Проектирование и разработка продукции
7.4.3	Верификация закупаемой продукции
7.5.1	Изготовление изделия (полностью или частично, в том числе отдельных компонентов продукции)
7.5.5	Сохранение продукции
7.6	Поверка/калибровка средств измерений
8.2.2	Проведение внутренних аудитов
Работы, «присоединяющиеся» к базовым в случае передачи последних «на сторону»	
4.1.г), д) и е)	Проведение мониторинга, измерения и анализа аутсорсинговых процессов
4.2.3	Управление документами
4.2.4	Управление записями
6.2.1	Обеспечение требуемой компетентности исполнителей работ
7.5.3	Выполнение установленных работ по идентификации и прослеживаемости
7.5.4	Управление собственностью потребителя
8.2.3	Проведение мониторинга и измерений процессов
8.2.4	Проведение мониторинга и измерений продукции
8.3	Управление несоответствующей продукцией
8.4	Сбор и представление информации о соответствии продукции установленным требованиям, о характеристиках и тенденциях процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий
8.5.2.г), 8.5.3.в)	Участие в реализации корректирующих и предупреждающих действий

В качестве комментариев к этой таблице хотелось бы ответить на ряд важных вопросов.

Касается ли аутсорсинг в СМК только раздела 7?

Обратившись еще раз к разделу 4.1 ИСО 9001:2000, акцентируем свое внимание на следующем: организация должна осуществлять со своей стороны управление ПРОЦЕССАМИ, переданными на выполнение сторонним организациям, **ВЛИЯЮЩИМИ НА СООТВЕТСТВИЕ ПРОДУКЦИИ ТРЕБОВАНИЯМ**. Отсюда вопрос: следует ли понимать это требование так, что оно касается лишь тех процессов, о которых идет речь в разделе 7 ИСО 9001:2000, относящемуся к деятельности по СОЗДАНИЮ продукции?

Проблема действительно имеет место, поскольку из табл. 2 видно, что в реальной жизни на аутсорсинг могут быть переданы виды деятельности (или процессы), **НЕ ТОЛЬКО** непосредственно связанные с созданием самой продукции и описанные в разделе 7. Но тогда как быть с теми видами работ, которые могут быть переданы на аутсорсинг, но не относятся к разделу 7, например, описанные в разделе 6.3 или в других разделах?

Это – не праздный вопрос, поскольку есть авторы, утверждающие, что **ЛЮБЫЕ** передаваемые на аутсорсинг виды деятельности, **НЕ ОТНОСЯЩИЕСЯ** к разделу 7, **НЕ ПОПАДАЮТ** под действие требований раздела 4.1, касающихся аутсорсинга. Именно эта мысль содержится, например, в статье [8]:

*Английское слово **outsourcing** применительно к системам менеджмента качества отражает ситуацию, когда организация, в случае необходимости, поручает одному или нескольким партнерам выполнение части бизнес-процессов или подпроцессов. Речь идет о процессах, НА КОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ ПОЛОЖЕНИЯ РАЗДЕЛА 7 «Процессы жизненного цикла продукции» ИСО 9001.*

Решение этой проблемы, как представляется, зависит от того, как понимать положение из раздела 4.1 о «влиянии на соответствие продукции требованиям». Можно, например, считать, что на такое соответствие влияют только процессы СОЗДАНИЯ ПРОДУКЦИИ – так, видимо, и считает автор [8]. Мы это мнение не разделяем.

Представляется, что здесь имеет место ситуация, аналогичная проблеме определения области распространения СМК¹. Там решение выглядело следующим образом: если какая-то функция **НЕОБХОДИМА** для осуществления заявленной для сертификации области бизнес-деятельности, то именно по этой причине она **ДОЛЖНА** быть включена в состав СМК. Но, по **ТОЙ ЖЕ** самой причине, эта функция **ВЛИЯЕТ** и на «обеспечение соответствия продукции требованиям». Из этого следует, что **ВСЕ** упоминаемые в ИСО 9001:2000 виды деятельности влияют «на обеспечение соответствия продукции требованиям».

С учетом этого автор считает, что в рамках области распространения СМК организация в соответствии с требованиями 4.1 ИСО 9001:2000 должна обеспечить необходимое управление **ЛЮБОЙ** аутсорсинговой деятельностью, т.е. **ЛЮБЫМ** процессом, передаваемым для исполнения «на сторону», а не только относящимся к созданию продукции².

«Аутсорсинг» – это «закупки» или нет?

Рассмотрим для примера такую распространенную ситуацию: организация в рамках сертифицированной СМК изготавливала какую-то деталь сама, руководствуясь при этом требованиями раздела 7.5.1, а затем решила заказать ее изготовление «на стороне». Последнее, как указано выше, является аутсорсингом, и организация **ДОЛЖНА** будет управлять этим видом деятельности, конкретнее – процессом изготовления этой детали. Но каким образом: как и ранее – по 7.5.1, или по 7.4.1?

В данном случае пример связан с передачей на аутсорсинг части процесса **ИЗГОТОВЛЕНИЯ**. Однако, как указано выше, «на сторону» могут быть переданы и другие виды деятельности, далекие от непосредственного «делания» продукции, – скажем, подготовка персонала. Но от этого вопрос не исчезает, он только уточняется: как

¹ Более подробно об этом написано в статье автора «Что определяет границы области распространения СМК?», опубликованной в журнале «Методы менеджмента качества», 2007, № 6. (В данной книге это – приложение 4).

² В печати, кстати, появляются публикации о проблемах передачи на аутсорсинг «экзотических» процессов. Так, в публикации [18] рассмотрены проблемы, возникающие при передаче на аутсорсинг осуществление внутренних аудитов.

тогда следует управлять таким аутсорсером — на основе 6.2.2.б) или на основе 7.4.1?

Обобщая эти примеры, сформулируем проблему: как именно следует управлять своим деловым партнером — как своим аутсорсером (т.е. по 4.1 + соответствующий раздел ИСО 9001:2000) или как своим поставщиком (т.е. по 7.4.1)? Чтобы разобраться с этой ситуацией, давайте вернемся к примеру с изготовлением деталей.

Попробуем представить, ЧТО должна делать любая организация для выпуска изделия ПОСЛЕ того, как у нее в распоряжении будут разработанные конструкция изделия и технология его изготовления (вне зависимости от того, кто именно все это разрабатывал — сама организация или по ее поручению кто-то «на стороне»).

Очевидно, что комплект конструкторской документации будет содержать перечень частей (комплектующих) изделия, из которых оно должно состоять. Заметим, что они могут быть двух видов:

- 1) серийно выпускаемые комплектующие, производство которых уже освоено кем-то (включая, возможно, и саму организацию), и
- 2) уникальные комплектующие, никогда ранее не выпускавшиеся (но технология изготовления которых разработана и у организации имеется).

В общем случае, чтобы собрать в итоге требуемое изделие, нужны будут и те, и другие. Какими вариантами располагает организация для их получения? Их немного (табл. 3).

Варианты 1.2 и 2.2 в свете рассматриваемой проблемы нас не интересуют, а вот варианты 1.1 и 2.1 проанализируем подробнее, поскольку они позволяют ответить на вопрос о соотношении «закупки» (в смысле раздела 7.4) и «аутсорсинга» (в смысле разделов 4.1 + 7.5.1).

Вариант 1.1 возникает в ситуации, когда разработчики изделия закладывают в его конструкцию ИЗВЕСТНЫЕ им ГОТОВЫЕ комплектующие детали. При этом не важно, участвовала ли сама организация в их конструировании и в разработке технологии их изготовления. При выборе этих комплектующих разработчики ориентировались лишь на нужные им потребительские характеристики, указанные в прайс-листах, спецификациях, перечнях и т.п. документах компаний-изготовителей. Понятно, что в этом случае разработчики изделия ИЗНАЧАЛЬНО не только предполагали наличие воз-

можности покупки таких комплектующих в их готовом виде, но и прямо РАССЧИТЫВАЛИ на то, что организация будет их покупать.

Таблица 3

Возможности получения необходимых комплектующих

<p>1. Полностью готовые к применению, уже выпущенные ранее и/или выпускаемые в настоящее время детали</p>	<p>1.1. ЗАКАЗАТЬ детали у производителя(ей), ПРОИЗВОДИВШЕГО такие детали РАНЕЕ или ПРОИЗВОДЯЩЕГО их сейчас по своим или чьим-то чертежам (ТУ, ГОСТам) и технологии</p>	<p>1.2. ИЗГОТОВИТЬ у себя (как и ранее, если они уже изготавливались, или путем постановки и освоения нового производства, если ранее такого производства не было) по своим или чужим чертежам (ТУ, ГОСТам) и своей или чужой технологии</p>
<p>2. Уникальные детали</p>	<p>2.1. ЗАКАЗАТЬ постановку на производство и изготовление необходимых деталей в другой компании, передав ему СВОИ чертежи (ТУ) и СВОЮ технологию</p>	<p>2.2. ИЗГОТОВИТЬ у себя путем постановки и освоения нового производства по СВОИМ чертежам (ТУ) и СВОЕЙ технологии</p>

Но тогда у организации нет НИКАКОЙ ДРУГОЙ возможности минимизировать риски, связанные с покупкой, кроме применения к производителям этих комплектующих механизма раздела 7.4 «Закупки». А именно: вначале оценить и выбрать поставщика(ов) в соответствии с требованиями 7.4.1, далее в соответствии с 7.4.2 точно указать, что именно организация хочет заказать и какие требования она при этом предъявляет к поставщику, заключить договор на поставку и, наконец, осуществить в соответствии с 7.4.3 все необходимые действия по обеспечению соответствия закупленной продукции требованиям к ней. Примечательно, что для такого случая ИСО 9001:2000 подсказывает и рекомендации относительно видов управления поставщиками — в разделе 7.4.2.

Вернемся теперь к случаю 2.1. Он возникает, когда разработчики включают в состав будущего изделия комплектующие, которые ранее не выпускались (по крайней мере, следует считать, что разработчикам об этом ничего не было известно, иначе они сразу бы заложили в конструкцию готовые комплектующие, и мы получили бы опять вариант 1.1). Отметим также, что для изготовления этих уникальных

деталей должна быть разработана соответствующая **НОВАЯ** технология, за что отвечает, естественно, сама организация.

В совокупности это означает, что, в отличие от случая 1.1, необходимые детали теперь надо изготовить по чертежам (по проекту) **ОРГАНИЗАЦИИ** и по технологии **ОРГАНИЗАЦИИ**. А поскольку работы по их **ИЗГОТОВЛЕНИЮ** организация передает «на сторону», то, в соответствии с указанным выше разъяснением из Руководства [14], она должна обеспечить со своей стороны такое управление этими работами, которое гарантировало бы соблюдение требований ИСО 9001:2000 именно к деятельности по **ИЗГОТОВЛЕНИЮ**, т.е. требований раздела 7.5.1.

Теперь можно подвести итоги сравнению 1.1 и 2.1: при варианте 1.1 организация должна строить свое управление «поставщиками» на основе требований раздела 7.4.1, а при варианте 2.1 – на основе требований раздела 4.1 (которые в нашем случае конкретизируются в требования раздела 7.5.1, а в общем случае – в требования соответствующего раздела ИСО 9001:2000). Вроде бы все логично.

Однако не будем спешить: это заключение нельзя считать в полной мере обоснованным, поскольку мы учли еще не всё.

Следует вспомнить, что в случае 2.1 организация фактически должна заказать **УСЛУГУ**¹ по изготовлению необходимых комплектов и за это заплатить. Она должна **ЗАКУПИТЬ** эту услугу. А в таких случаях с точки зрения СМК организация **ОБЯЗАНА** выполнить требования раздела 7.4 – начиная с отбора аутсорсера-поставщика (7.4.1) и заканчивая верификацией полученной продукцией (7.4.3). Поэтому в случае 2.1 управление аутсорсером-поставщиком должно осуществляться на основе требований раздела 4.1 (в нашем случае они конкретизируются в требования раздела 7.5.1) **ОДНОВРЕМЕННО** с требованиями раздела 7.4.

С учетом вышесказанного полным ответом автора на вопрос, предшествующий этой части статьи, будет следующее: «Да, аутсорсинг – это **ВСЕГДА** закупки. А вот обратное – неверно: закупки – **НЕ ВСЕГДА** аутсорсинг».

¹ Более подробные комментарии автора по вопросу услуг изложены в статье «Все ли требования ISO 9001:2000 распространяются на услуги?», опубликованной в журнале «Методы менеджмента качества», № 8, 2007. (В данной книге это – приложение б).

Этот вывод находит свое подтверждение и в Руководстве [14], где подчеркивается:

Приобретение аутсорсинговых процессов в общем случае будет связано с требованиями разделов 7.4 «Закупки» и 4.1 «Общие требования» ИСО 9001:2000.

Заметьте: **ВНАЧАЛЕ** говорится о 7.4, а лишь потом – о 4.1!

Но и здесь, оказывается, рано ставить точку. И сейчас мы учли ещё не всё!

На **САМОМ ДЕЛЕ** при аутсорсинге управление переданными «на сторону» процессами должно учитывать **НЕ ТОЛЬКО** требования разделов 7.4 и 4.1. К ним в общем случае **НЕОБХОДИМО** будет добавить некоторые **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ** требования, о которых говорится ниже.

Управление процессами аутсорсинга: только ли по 7.4 + 4.1?

Изучающий табл. 1 и 2 должен обратить внимание, что передача на аутсорсинг «базовых» работ **ПОЧТИ ВСЕГДА** влечет за собой «присоединение» к ним целого ряда **СОПУТСТВУЮЩИХ** видов деятельности, выполнение которых **ТАКЖЕ** должно удовлетворять требования соответствующих разделов ИСО 9001:2000.

Например: если организация-заказчик передала аутсорсеру необходимые для выполнения работы документы (чертежи, процедуры, регламенты, инструкции и т.п.), то он **ДОЛЖЕН** управлять ими так, чтобы выполнялись соответствующие требования раздела 4.2.3. Аналогично при выполнении переданных ему работ аутсорсер **ОБЯЗАН**:

- управлять соответствующими записями;
- осуществлять необходимую идентификацию и обеспечивать заданную прослеживаемость;
- осуществлять мониторинг и измерение продукции;
- управлять надлежащим образом собственностью потребителя
- и т.д., и т.д., и т.д.

¹ В связи с этим положением возникает важный методический вопрос: достаточно ли для оценки и выбора аутсорсера как **ПОСТАВЩИКА** тех рекомендаций, которые содержатся в 7.4.1 и 7.4.2? Обсуждение этой проблемы не входит в цели данной публикации. Тем же, кого интересует эта проблема, мы рекомендуем познакомиться с публикацией [19].

Контроль же за выполнением аутсорсером всего этого остается за организацией-заказчиком, и поэтому он должен входить в механизм УПРАВЛЕНИЯ аутсорсером.

С учетом этого автор считает, что в сертифицированной НА СООТВЕТСТВИЕ требованиям ИСО 9001:2000 системе менеджмента качества механизмы управления аутсорсинговыми процессами должны обеспечивать получение доказательств того, что:

- 1) и переданная «на сторону» БАЗОВАЯ,
- 2) и соответствующая СОПУТСТВУЮЩАЯ деятельность осуществляются В СООТВЕТСТВИИ с применимыми к ним требованиями ИСО 9001:2000.

Передал на аутсорсинг – могу исключить из СМК?

Передача каких-то работ «на сторону» рождает еще один вопрос. Он звучит так: если организация передает выполнение каких-то видов деятельности на аутсорсинг, вправе ли она исключить применение соответствующих требований ИСО 9001:2000 по отношению к своей СМК?

Ответ на этот вопрос содержится в Руководстве ИСО, касающемся подраздела 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000 [20]. Там сказано:

Если организация исключает из своей СМК требования, которые НЕ УДОВЛЕТВОРЯЮТ критериям, представленным в подразделе 1.2 «Применение», то НЕ СЛЕДУЕТ ЗАЯВЛЯТЬ или ПОДРАЗУМЕВАТЬ соответствие ИСО 9001:2000. Примерами ситуаций, где НЕ СЛЕДУЕТ заявлять о соответствии ИСО 9001:2000, являются случаи... когда организация исключает требование на основании того, что деятельность БЫЛА ПЕРЕДАНА НА АУТСОРСИНГ.

Резюме: передача какой-то деятельности на аутсорсинг не является основанием для исключения из СМК применимых к ней требований ИСО 9001:2000.

РАБОТЫ, НЕ ОБЛАДАЮЩИЕ АУТСОРСИНГОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Теперь перечислим те требования ИСО 9001:2000, реализация которых, как представляется, В ПРИНЦИПЕ не предполагает участия каких-то других сторон (табл. 4).

Таблица 4

Виды работ в рамках СМК, осуществление которых не может быть передано «на сторону»

	Реализация данных требований осуществляется исключительно внутри самой организации
4.1, кроме пунктов г), д) и е)	
4.2.1, кроме пункта г)	То же самое
4.2.2	То же самое
5	То же самое
6.1	То же самое
6.2.2, кроме пункта б)	То же самое
7.2.2	То же самое
7.2.3	То же самое
7.4.1, 7.4.2	То же самое ¹
7.5.2	То же самое
8.1	То же самое
8.2.1	То же самое
8.5, кроме пункта 8.5.2.г) и 8.5.3.в)	То же самое ²

¹ На первый взгляд вызывает удивление, что раздел 7.4 не может быть отдан «на сторону» в полном объеме. Вместе с тем, это становится понятным, если уточнить, ЧТО именно передается аутсорсеру, когда говорят: «Закупки мы передали на исполнение другой организации».

Обратившись к требованиям разделов 7.4.1 и 7.4.2, мы увидим, что выполнение НИ ОДНОГО из них НЕЛЬЗЯ передать на сторону, поскольку ВСЕ они должны реализовываться НЕПОСРЕДСТВЕННО в организации. Аутсорсеру же могут передать на исполнение:

непосредственное взаимодействие с одобренными организацией фактическими поставщиками по заключению с ними договоров на поставку заказанной организацией продукции;

прием, бракераж и временное хранение закупленной продукции;

проведение расчетов за продукцию из средств, авансируемых организацией-заявителем;

доставку продукции в организацию по отдельным заказам и

другие подобные работы.

Но из этих действий к разделу 7.4 относится лишь деятельность по верификации продукции, т.е. требования раздела 7.4.3, и ТОЛЬКО!

² Аутсорсер, конечно же, МОЖЕТ инициативно предпринимать корректирующие и предупреждающие действия для «борьбы» со СВОИМИ несоответствиями

Как видно, ключевым признаком разделов, попавших в этот список, является то, что **ВСЕ** осуществляемые в соответствии с требованиями ЭТИХ разделов работы должны выполняться в **САМОЙ** организации и, следовательно, **НЕ МОГУТ** быть переданы «на сторону».

УПРАВЛЕНИЕ АУТСОРСИНГОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Наиболее полные рекомендации общего характера по управлению аутсорсинговыми процессами и комментарии к ним содержатся в Руководстве [14]. Вот их основной смысл:

- Существуют две ситуации, которые имеют место при принятии решения о подходящем уровне управления аутсорсинговым процессом:
 - 1) Организация **ОБЛАДАЕТ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ** и в состоянии сама осуществить процесс, но решает передать его осуществление сторонней организации (по коммерческим или иным причинам). В этом случае организации следует уже иметь установленные критерии управления таким процессом, и их можно, при необходимости, перенести в требования к поставщику аутсорсингового процесса.
 - 2) Организация **НЕ ОБЛАДАЕТ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ** для осуществления процесса и решает передать его осуществление сторонней организации. В этом случае организация должна обеспечить, чтобы средства управления процессом, предложенные поставщиком аутсорсингового процесса, были адекватными. В некоторых случаях для проведения оценки адекватности предложенных средств управления может понадобиться привлечение внешних специалистов.

ми. Однако **ЮРИДИЧЕСКИ** он несет ответственность лишь за соответствие выполненной им работы установленным требованиям к ее результатам. Это означает, что вопрос повторения или недопущения несоответствий для аутсорсера будет вопросом **ЭКОНОМИЧЕСКИМ**, поскольку, вне зависимости от его подхода к предупреждающим и корректирующим действиям, он должен будет в итоге представить **РЕЗУЛЬТАТЫ** своей работы, а они будут приняты организацией-заказчиком только тогда, когда будут соответствовать установленным требованиям.

- Может быть, удобно или даже необходимо **ОПРЕДЕЛИТЬ** некоторые или все методы, которые должны использоваться для управления аутсорсинговыми процессами, в **КОНТРАКТЕ** между организацией и поставщиком. Однако следует позаботиться о том, чтобы не препятствовать поставщику вносить инновации в аутсорсинговый процесс.
- В некоторых ситуациях может быть **НЕВОЗМОЖНЫМ ВЕРИФИЦИРОВАТЬ** результаты аутсорсингового процесса последующим мониторингом или измерением. В этих случаях организации необходимо обеспечивать, чтобы управление аутсорсинговым процессом включало предварительную валидацию процесса в соответствии с разделом 7.5.2 ИСО 9001:2000.
- Аутсорсинговые процессы **МОГУТ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ** с другими процессами системы менеджмента качества организации, которые, в свою очередь, могут осуществляться как самой организацией, так и аутсорсером. Менеджмент этих взаимодействий также необходимо осуществлять в соответствии с требованиями 4.1.a) и б) ИСО 9001:2000.
- Характер управления аутсорсинговыми процессами будет зависеть, помимо прочего, от важности аутсорсингового процесса, связанного с этим риска и компетентности поставщика выполнять требования, установленные для процесса. С учетом этого автор еще раз обращает внимание читателей на одну из возможных методик, изложенную в [19].
- В некоторых ситуациях организация не может «**ПОКУПАТЬ**» аутсорсинговый процесс в традиционном смысле. Она может, например, получить услугу из главного офиса корпорации или из другого отделения внутри группы организаций без официального оформления какой-либо денежной сделки. Несмотря на это, в таких случаях разделы 7.4 и 4.1 ИСО 9001:2000 также применимы.

Более конкретные методы получения доказательств выполнения аутсорсером соответствующих требований ИСО 9001:2000 достаточно очевидны. К ним относятся:

- Систематическое представление аутсорсером соответствующих записей.

- Проведение периодических проверок выполнения требований ИСО 9001:2000 и собственных требований организации на месте выполнения работ (аудит второй стороны).
- Соответствующая деятельность по верификации результатов осуществления процессов, переданных на аутсорсинг.
- Стимулирование аутсорсера сертифицировать свою СМК на соответствие требованиям ИСО 9001:2000 в той Системе сертификации, которой доверяет организация-заказчик. Это позволит в большой степени или даже полностью «переложить» бремя подтверждения соответствия СМК аутсорсера требованиям ИСО 9001:2000 на плечи соответствующего органа по сертификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вышесказанное можно обобщить следующими тезисами:

- «Аутсорсер» – синоним слова «подрядчик». Передача какой-то деятельности на аутсорсинг означает получение желаемого результата с помощью другой организации, подрядившейся сделать это своими силами.
- В рамках СМК аутсорсингом следует считать любую передаваемую для исполнения «на сторону» деятельность, которая входит в область бизнес-деятельности, охваченную системой менеджмента качества.
- Если какие-то работы в рамках области распространения СМК передаются на аутсорсинг, то, для получения сертификата соответствия или поддержания в силе выданного ранее сертификата, организация должна надлежащим образом управлять аутсорсерами. Цель такого управления – обеспечить, чтобы переданная на аутсорсинг деятельность осуществлялась в соответствии с применимыми к ней требованиями ИСО 9001:2000.
- Аутсорсинг – это всегда закупка, поэтому к аутсорсеру должны быть применены требования раздела 7.4 ИСО 9001:2000.
- В число «применимых требований» должны входить требования, относящиеся к соответствующим неотъемлемым сопутствующим видам деятельности.
- Отсутствие у организации доказательств соблюдения аутсорсером применимых требований должно рассматриваться

при аудите как несоответствие требованиям раздела 4.1 ИСО 9001:2000 (см. примечание-сноску 1 на стр. 582).

- Очень часто закупки не являются аутсорсингом. В этих случаях для управления поставщиком достаточно соблюдать требования раздела 7.4 ИСО 9001:2000.
- Передача каких-либо работ на аутсорсинг не является основанием для исключения применения в СМК относящихся к ним требований ИСО 9001:2000.

Литература:

1. Менеджмент качества. Библиографический указатель. Издание девятое. – СПб.: Конфлакс, 2005.
2. Аронов И.З. Аутсорсинг «за» и «против». // Журнал «Методы менеджмента качества», 2002, № 9.
3. Карякин Р.А. Управление аутсорсинговыми процессами. // Журнал «Стандарты и качество», 2004, № 12.
4. Хайвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: ИД «Вильямс», 2002.
5. Кузьмин А.М. Аутсорсинг. // Журнал «Методы менеджмента качества», 2007, № 9.
6. Вести из Интернета // «Журнал «Методы менеджмента качества», 2007, № 12.
7. Дж. Б. Ривелл. Главное о качестве. Справочник от А до Я. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006.
8. Н. П. Плетнева. Аутсорсинг – не средство уменьшения ответственности. // <http://quality.eup.ru/MATERIALY10/out-otvet.htm>
9. http://www.smartcat.ru/1/87_2_1.shtml
10. Англо-русский и русско-английский словарь ABBYY Lingvo 12.
11. Адлер Ю.П., Палей С.М., Цимбалист Г.М. Англо-русский словарь по менеджменту качества и оценке соответствия. – М.: ВНИИС, 2002.
12. Палей С.М., Адлер Ю.П., Загребельный В.Н. Англо-русский словарь по менеджменту качества и оценке соответствия. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
13. Руководство по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000. Документ ISO/TC 176/SC 2/N 526R, май 2001.

14. Руководство по «аутсорсинговым процессам». Документ ISO/TC 176/SC 2/N 630R2, 24 ноября 2003 г.
15. ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования.
16. <http://www.zhakupov.com>
17. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в малом бизнесе. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.
18. Брандин В.А. Внутренний аудит на принципах аутсорсинга: зачем он нужен. // Журнал «Компетентность», № 11-12/40-41, 2006.
19. Марцынковский Д.А. Процессы аутсорсинга в СМК: анализ рисков, определение степени управления, контрактное обеспечение. <http://www.regcon.ru/content.php?param=articles>
20. Руководство по подразделу ИСО 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000. Документ ISO/TC 176/SC 2/N 524R4, 29 апреля 2004 г.

Приложение 6

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВСЕ ТРЕБОВАНИЯ ИСО 9001:2000 В ПОЛНОЙ МЕРЕ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ НА УСЛУГИ?

(статья напечатана в журнале

«Методы менеджмента качества», 2007, № 8)

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо вначале уточнить, что в стандартах ИСО понимают под «услугой», чем она отличается от «продукции» и имеют ли «услуги» какие-то особенности, влияющие на применение к ним требований стандарта ИСО 9001:2000.

Вначале отметим **первый** интересный факт: хорошо знакомый всем перевод английского слова «service» на русский язык как «услуга» **НЕ В ПОЛНОЙ МЕРЕ ТОЧЕН.**

«SERVICE»: КАК ЭТО ПО-РУССКИ?

В 17 специализированных по отраслям англо-русских словарях, содержащихся в переводчике АBBYU Lingvo 12, **ПЕРВЫМ** смысловой перевод «service» как «**обслуживание, услуга**» мы находим лишь в 5 из них (это словари по инжинирингу, автомобилестроению, законодательству, маркетингу и компьютерам). В **БОЛЬШИНСТВЕ** же других словарей это слово **ВНАЧАЛЕ** переводится как «**служба, занятие, работа, функционирование, действие**», и лишь во втором и даже в третьем варианте присутствуют «**обслуживание, услуга**». А ведь среди последних — словари по менеджменту, экономике, строительству, науке, а также политехнический словарь.

Автор сделал еще один шаг и посмотрел, как эти же 17 словарей дают ОБРАТНЫЙ перевод на английский язык слов «услуга», «сервис» и «обслуживание». Результат таков:

- перевод слова «услуга» содержится всего в 4 словарях (из них только 3 дают в качестве перевода именно «service»),
- перевод слова «сервис» — уже в 7 словарях (все, что не удивительно, переводят его как «service»),
- перевод слова «обслуживание» содержится ВО ВСЕХ 17 словарях (из них 10, т.е. больше половины, приводят в качестве перевода «service»).

Из этого следует, что БОЛЕЕ ОБОСНОВАННЫМ по смыслу вариантом перевода английского слова «service» на русский язык является «обслуживание» или «обслуживание, услуга», а не «сервис» или «услуга», как это сделано в ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Чтобы завершить это небольшое лингвистическое исследование, укажем, как трактуются слова «услуга», «обслуживание» и «сервис» словарями русского языка. Словарь русского языка под редакцией С.И. Ожегова [1]:

- *Услуга* — (1) действие, приносящее пользу, помощь другому; (2) бытовые удобства, предоставляемые кому-нибудь.
- *Обслуживать* — (1) работать по удовлетворению чьих-то нужд; (2) работать по эксплуатации машин, станков и т.п..
- *Сервис* — то же, что обслуживание (в 1 значении).

Толковый словарь В. Даля [2]:

- *Услуживать* — служить, оказывать услуги, угождать, стараться быть полезным, помогать.
- *Услуга* — самое дело, помощь, пособие или угождение.

С учетом вышесказанного в дальнейшем, цитируя переводы на русский язык фраз со словом «service» и его производными, мы будем использовать именно оборот «обслуживание (оказание услуг)», а не «услуга».

Теперь перейдем к выяснению того, что под этим понимает Международная организация по стандартизации. И здесь выявляется второй интересный факт.

УСЛУГИ БЫВАЮТ РАЗНЫМИ

Как ни странно, но стандарт ИСО 9000 ни в версии 2000 года, ни в последней его редакции 2005 года не содержит ПРЯМОГО терми-

на «service», тогда как в стандарте же ИСО 8402:1994 такое определение было:

1.5 Обслуживание (оказание услуг) — результат непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Поставщик или потребитель при взаимодействии могут быть представлены персоналом или оборудованием.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Деятельность потребителя при взаимодействии с поставщиком может быть существенно важной (необходимой) для проведения обслуживания (оказания услуг).

ПРИМЕЧАНИЕ 3. Частью предоставляемого обслуживания (оказываемой услуги) может быть поставка или использование материальной продукции.

ПРИМЕЧАНИЕ 4. Обслуживание (оказание услуг) может быть связано с производством и поставкой материальной продукции.

В представленном определении содержатся интересные особенности «обслуживания (оказания услуг)».

Сначала отметим, что по этому определению для проведения «обслуживания (оказания услуги)» должно быть НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ между поставщиком и потребителем. А взаимодействие подразумевает АКТИВНОСТЬ, активные ДЕЙСТВИЯ, приводящие к изменениям и созданию чего-то. При этом с одной взаимодействующей стороны может быть человек, а с другой — как человек, так и оборудование (см. прим. 1).

Действия парикмахера в отношении клиента являются примером такого активного взаимодействия, поскольку в результате у клиента появляется новая прическа. Поэтому мы, ни капельки не сомневаясь, и относим действия парикмахера к «обслуживанию (оказанию услуг)».

Вместе с тем, непосредственное взаимодействие НЕ ИСЧЕРПЫВАЕТ возможностей «обслуживания (оказания услуг)», поскольку, если воспользоваться только ЭТОЙ частью определения «обслуживания (оказания услуг)», то мы не должны включать в это деятельность поставщика, являющегося, например, мастерской по ремонту бытовой техники. Ведь в этом случае:

а) непосредственного взаимодействия может и не быть (технику может сдать в ремонт и взять из ремонта сосед или родственник), и

б) если даже какие-то взаимоотношения были, то ни в момент начального (при передаче техники в ремонт), ни в момент конечного (при возвращении отремонтированной техники клиенту) контакта НИЧЕГО не ДЕЛАЛОСЬ, т.е. это было НЕ взаимодействие, а простой контакт (передача техники) и коммуникация (обмен информацией по поводу поломки).

Однако, как и в случае с парикмахером, никто не сомневается, что деятельность по ремонту бытовой техники является именно «обслуживанием (оказанием услуг)», а не чем-то другим.

Это противоречие является лишь кажущимся, оно «снимается» наличием в определении «обслуживания (оказания услуг)» его ВТОРОЙ части: осуществление поставщиком *«внутренней деятельности по удовлетворению потребностей потребителя»*. Поэтому, хотя в нашем примере с ремонтом техники АКТИВНОГО взаимодействия между поставщиком и потребителем нет, но пассивное взаимодействие ДОПОЛНЯЕТСЯ соответствующей *«внутренней деятельностью по удовлетворению потребностей потребителя»* (ремонт техники), что в совокупности и позволяет расценивать это как «обслуживание (оказание услуг)».

Данное наблюдение подчеркивает очень важный факт, не сразу видимый в определении: «обслуживание (оказание услуг)» может быть как **«ОЧНЫМ»**, так и **«ЗАОЧНЫМ»**.

ОСОБЕННОСТИ «ОЧНОГО обслуживания (оказания услуг)»

Найти примеры «обслуживания (оказания услуг)» очного вида очень просто: это услуги образования, медицинские и транспортные услуги, услуги по организации досуга (кино, театр, спорт) и т.д. Они очевидным образом не совпадают с деятельностью по созданию того, что мы привыкли называть продукцией. Именно поэтому мы без сомнения относим такую деятельность не к созданию продукции, а к «обслуживанию (оказанию услуг)».

Отметим, что исследователи феномена «услуг», отмечая специфические особенности такого вида деятельности, **ФАКТИЧЕСКИ** связывали их только с **«ОЧНЫМ»** обслуживанием (оказанием услуг)», когда поставщик и потребитель взаимодействуют между собой НЕ-

ПОСРЕДСТВЕННО. Так в [3, 4 и 5] к числу таких особенностей отнесены:

- Непосредственное взаимодействие исполнителя и потребителя при оказании услуг.
- Совпадение во времени процессов производства и потребления услуг.
- Осуществление оценки качества услуг непосредственно потребителем.
- Невозможность транспортирования, хранения услуг.
- Неотделимость услуги от своего источника.

Согласитесь, что подобные особенности отсутствуют, когда «обслуживание (оказание услуг)» осуществляется заочно. Но, являясь неотъемлемым свойством **«ОЧНОГО обслуживания (оказания услуг)»**, эти особенности во многом определяют специфику применения к такому «обслуживанию (оказанию услуг)» требований ИСО 9001:2000.

Например:

- Если «очное обслуживание (оказание услуг)» завершено, а качество услуги не удовлетворяет потребителя, то **ОЧЕНЬ ЧАСТО** такое «несоответствующее обслуживание (оказание услуг)» исправить невозможно (мы оставляем за рамками дискуссии возможность получения компенсации за некачественное обслуживание (оказание услуг) – моральной и/или материальной). Действительно: если поезд или самолет прибыл с опозданием, в кинотеатре во время сеанса постоянно рвалась киноплёнка и был посторонний шум, если в парикмахерской вам сделали не ту причёску, у стоматолога вырвали не тот зуб, в ресторане отравили испорченной пищей, а в магазине при покупке нахамили – вам не удастся ничего из этого вернуть назад и повторить ту же услугу, но уже без несоответствий. Поэтому здесь **НЕ РАБОТАЕТ** «механизм управления несоответствующей продукцией»: услуга **УЖЕ** оказана и повторена быть не может. А это исключает возможность применения механизмов управления несоответствующей услугой, указанных в разделе 8.3, за исключением требований, содержащихся в последнем абзаце этого раздела.
- «Очное обслуживание (оказание услуг)» необходимо относить к процессам, подлежащим предварительной валидации

(раздел 7.5.2), ибо результаты такого обслуживания в полной мере проявляются лишь после его окончания.

- Для «очного обслуживания (оказания услуг)» теряет смысл понятие «идентификация» (раздел 7.5.3), поскольку оно оказывается потребителю ЛИЧНО, является, по существу, каждый раз УНИКАЛЬНЫМ и ПЕРЕПУТАТЬ его с каким-то другим «обслуживанием (оказанием услуг)» НЕВОЗМОЖНО.
- Из-за невозможности хранения «очного обслуживания (оказания услуг)» к нему неприменимы также требования раздела 7.5.5.

ОСОБЕННОСТИ «ЗАОЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ (ОКАЗАНИЯ УСЛУГ)»

Следующий интересный момент: если быть объективным в применении вышеуказанного в ИСО 8402:1994 определения «обслуживания (оказания услуг)», то однозначно ОТДЕЛИТЬ «заочное обслуживание (оказание услуг)» от «производства продукции» нам удастся далеко не всегда. И вот почему: шаги, осуществляемые поставщиком при ИЗГОТОВЛЕНИИ любой продукции, в ТОЧНОСТИ СОВПАДАЮТ с признаками «заочного ОБСЛУЖИВАНИЯ (ОКАЗАНИЯ УСЛУГ)». Судите сами:

- Что делает ПОСТАВЩИК ПРОДУКЦИИ, когда он:
 - 1) принимает заказ на изготовление продукции, а после завершения работ
 - 2) передает изготовленную продукцию потребителю?

ТО ЖЕ, что и ПОСТАВЩИК «ЗАОЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ (ОКАЗАНИЯ УСЛУГ)», а именно: лишь коммуницирует с потребителем.

- Что делает ПОСТАВЩИК ПРОДУКЦИИ в ходе выполнения заказа? Он эту продукцию изготавливает, т.е. «осуществляет внутреннюю деятельность по удовлетворению потребности потребителя».

Но именно это же делает и ПОСТАВЩИК «ЗАОЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ (ОКАЗАНИЯ УСЛУГ)».

Интересно, что на возможность именно ТАКОГО СОВПАДЕНИЯ указывают третье и четвертое примечание к определению «обслуживание (оказание услуг)» в ИСО 8402:1994. Но не только это. В книге, ПОСВЯЩЕННОЙ применению стандарта ИСО 9001:2000 в

сфере услуг, в качестве примера УСЛУГ отмечено следующее: «*возведение высотного здания, строительство футбольного стадиона, электростанции, судна или реализация проекта по созданию большой компьютерной инфраструктуры*» [6]. Традиционно ВСЕ ЭТО считалось (и считается БОЛЬШИНСТВОМ до сих пор!) деятельностью по созданию ПРОДУКЦИИ, в книге же автор отнес это к оказанию услуг!

Вообще говоря, этого следовало бы и ожидать, если еще раз обратиться к толкованию слова «*обслуживать*»: это ведь «*работать по удовлетворению чьих-то нужд*», что и делает ЛЮБОЙ поставщик — и тот, кто по вашему заказу «ИЗГОТАВЛИВАЕТ ДЛЯ ВАС ПРОДУКЦИЮ», и тот, кто, выполняя ваш заказ, «ОБСЛУЖИВАЕТ ВАС (ОКАЗЫВАЕТ ВАМ УСЛУГИ)».

Иллюстрацией этого являются применяемые нами в повседневной жизни устойчивые речевые обороты, например:

- Сегодня я прошу таксопарк доставить меня в аэропорт, и мы, без сомнения, отнесем деятельность таксопарка к деятельности по «обслуживанию (оказанию услуг)». Для себя же отметим: это — ОЧНЫЕ услуги. Завтра я обращаюсь с просьбой в швейную мастерскую сшить мне костюм, поскольку на вывеске написано, что мастерская оказывает УСЛУГИ по изготовлению одежды на заказ. В результате я получаю сшитый костюм, ИЗГОТОВЛЕННЫЙ в мастерской, т.е. фактически являющийся созданною ею ПРОДУКЦИЕЙ. Так что же делает мастерская на самом деле: «изготавливает одежду» (т.е. «выпускает швейную продукцию») или «оказывает услуги по изготовлению швейной продукции»? Представляется, что отдать предпочтение какому-то из этих двух вариантов невозможно. Мы можем описать содеянное и так, и эдак, и ВСЕ нас поймут ПРАВИЛЬНО! Но для себя отметим: если и считать это услугами, то это ЗАОЧНЫЕ услуги (возможные примерки, когда происходит очный контакт с заказчиком, здесь не причем, поскольку в ходе примерок костюм НЕ ШЬЕТСЯ).
- Сегодня организация заказывает консалтинговой компании провести специализированную подготовку нескольких своих специалистов. Мы вновь, без сомнения, отнесем деятельность этой компании к «обслуживанию (оказанию услуг)», а для себя отметим: подготовка — это ОЧНЫЕ услуги. Завтра организация заказывает в строительной компании реконструкцию своего спортивного лагеря, который сама строительная

компания после сдачи обновленных и/или вновь созданных сооружений рассматривает их как созданную ею строительную ПРОДУКЦИЮ. Так что же делает строительная компания на самом деле: «создает новые и реконструирует старые объекты» (т.е. «выпускает строительную продукцию») или «оказывает услуги по строительству и реконструкции»? Автор не может и здесь отдать предпочтение ни одному из этих вариантов, но про себя вновь отмечает: если речь и можно вести об услугах, то это – опять ЗАОЧНЫЕ услуги.

- Сегодня мы даем заказ конструкторскому бюро разработать конструкцию нового узла для выпускаемого у себя изделия, а завтра даем другой компании заказ изготовить партию этих новых узлов. ЧТО ИМЕННО мы заказываем в этих компаниях: УСЛУГИ по разработке и изготовлению или ПРОДУКЦИЮ, которую они должны создать по нашему заказу и передать нам? В жизни мы и из первого, и из второго варианта описания «извлечем» один и тот же смысл: нам что-то было НЕОБХОДИМО, мы это сами делать по тем или иным причинам не захотели, и ЗАКАЗАЛИ осуществление этой РАБОТЫ другим. И не важно, назовем мы эту работу, выполняемую ЗАОЧНО другими, выполнением нашего заказа на «обслуживание (оказание услуг)» или заказа на «изготовление продукции» соответствующего типа – швейной, строительной, машиностроительной и т.д.

Из вышесказанного следует важный вывод: поскольку деятельность по «ЗАОЧНОМУ обслуживанию (оказанию услуг)» по своей сути ничем не отличается от деятельности по «изготовлению продукции», то никаких особенностей в применении требований ИСО 9001:2000 к «заочному обслуживанию (оказанию услуг)» изначально быть не может. Если сравнить это с указанными выше особенностями «очного обслуживания (оказания услуг)», то ни одна из них к «заочному обслуживанию (оказанию услуг)» не относится:

- Несоответствие в ходе «заочного обслуживания (оказания услуг)» может быть выявлено еще ДО ТОГО, как результат будет передаваться потребителю. Поэтому здесь требования раздела 8.3 должны применяться в полном объеме.
- Результаты «заочного обслуживания (оказания услуг)» лишь в частных случаях не могут быть верифицированы последующим мониторингом или изменениями. По этой причине

предварительная валидация соответствующих процессов будет необходима лишь в отдельных конкретных случаях.

- Для «заочного обслуживания (оказания услуг)» в общем случае необходима идентификация, поскольку одновременно у поставщика может выполняться несколько похожих заказов.
- Результаты «заочного обслуживания (оказания услуг)» могут включать в себя материальные объекты (чаще всего именно так оно и есть), поэтому к ним в полном объеме применимы требования раздела 7.5.5.

УСЛУГИ – ОДИН ИЗ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ИЛИ ПРОДУКЦИЯ – ОДИН ИЗ ВИДОВ УСЛУГ?

Приведенный выше анализ особенностей очного и заочного «обслуживания (оказания услуг)» приводит к очень интересному выводу: исходя из определения ИСО 8402:1999, строго говоря, понятие «обслуживание (оказание услуг)» является БОЛЕЕ ШИРОКИМ, чем «производство продукции». Или что производство продукции в общем случае – лишь ЧАСТЬ «обслуживания (оказания услуг)», а именно: один из видов «ЗАОЧНОГО обслуживания (оказания услуг)».

По существу, исходя из определения, содержащегося в ИСО 8402:1994, мы должны констатировать следующее:

«Обслуживание (оказание услуг)» охватывает ВСЁ, что делают поставщики, включая:

«ОЧНОЕ обслуживание (оказание услуг)», которое осуществляется в ходе прямого (непосредственного) взаимодействия между поставщиком и потребителем, и которое из-за своих специфических особенностей не совпадает с деятельностью по изготовлению продукции.

«ЗАОЧНОЕ обслуживание (оказание услуг)», которое осуществляется вне прямого взаимодействия между поставщиком и потребителем, и в число которых как частный случай входит деятельность по проектированию, разработке, изготовлению, поставке, монтажу и техническому обслуживанию ПРОДУКЦИИ.

Вместе с тем, с точки зрения ИСО, все происходит С ТОЧНОСТЬЮ ДО НАОБОРОТ – как в ИСО 8402:1994, так и в ИСО 9000:2000 и ИСО 9000:2005!

В ИСО 8402:1994 наряду с термином «обслуживание (оказание услуг)» присутствует и термин «продукция». Она определяется как «**результат деятельности или процесса**» и **МОЖЕТ** включать в себя и «**обслуживание (оказание услуг)**»! Более того, именно в ЭТОЙ смысловой связке данные два понятия были перенесены в ИСО 9000:2000, а затем и в ИСО 9000:2005:

3.4.2 Продукция — результат процесса.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Существуют четыре общие категории продукции:

ОБСЛУЖИВАНИЕ (ОКАЗАНИЕ УСЛУГ)¹ (например, перевозка);
 программные средства (например, компьютерная программа, словарь);
 технические средства (например, механическая часть двигателя);
 перерабатываемые материалы (например, смазка)...

При этом отметим: в ИСО 8402:1994 в определении термина «продукция» **ОТСУТСТВУЮТ** дальнейшие разъяснения относительно того, что следует понимать под «обслуживанием (оказанием услуг)», но **СДЕЛАНА ССЫЛКА** на само определение «обслуживания (оказания услуг)».

В отличие от этого в ИСО 9000:2005 **ОТСУТСТВУЕТ ОПРЕДЕЛЕНИЕ** «обслуживания (оказания услуг)», но в примечании 2 к определению «продукция» **ПОЯСНЯЕТСЯ**, что следует понимать под «обслуживанием (оказанием услуг)». При этом данное пояснение **ОТЛИЧАЕТСЯ** о того, что дано в ИСО 8402:1994:

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Обслуживание (оказание услуг) является результатом по меньшей мере одной деятельности (работы), осуществленной **ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИ НЕПОСРЕДСТВЕННОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ** поставщика и потребителя, оно, **КАК ПРАВИЛО, НЕМАТЕРИАЛЬНО.**

Однако выше мы выявили, что **ТАКОЕ** «обслуживание (оказание услуг)» свойственно всего лишь **ОДНОЙ** из двух его категорий —

¹ Здесь и далее выделение оригинального текста стандарта прописными буквами с полужирным шрифтом сделано автором.

«**ОЧНОМУ** обслуживанию (оказанию услуг)» и к нему **НЕЛЬЗЯ** отнести «**ЗАОЧНОЕ** обслуживание (оказание услуг)», при котором **ОТСУТСТВУЕТ** непосредственное взаимодействие поставщика и потребителя. А ведь второй вид «обслуживания (оказания услуг)» существует тоже, и при том в очень большом числе видов, например: услуги по переводу текстов! Как же быть?

И тогда в ИСО 9000:2005 выходят из этого положения достаточно своеобразно: в этом же примечании 2 в число четырех **ПРИМЕРОВ** «обслуживания (оказания услуг)», которые, как говорится в определении, должны быть результатом «**НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ поставщика и потребителя**», **ВКЛЮЧАЕТСЯ** деятельность «по обслуживанию (оказанию услуг)», которая осуществляется **БЕЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ** поставщика и потребителя, а именно:

- *деятельность, осуществленная по отношению к поставленной потребителем материальной продукции (например, по отношению к автомобилю, нуждающемуся в ремонте);*
- *деятельность, осуществленная по отношению к поставленной потребителем нематериальной продукции (например, подготовка декларации о доходах, необходимой для определения размеров налогов).*

Но ведь это противоречит первой фразе из этого же примечания 2!

Мы **НЕ ДОЛЖНЫ** относить эти два примера к «обслуживанию (оказанию услуг)», поскольку передачу поставщику неисправного автомобиля в ремонт или исходных данных для декларации никак нельзя отнести к «*деятельности, осуществленной обязательно при непосредственном взаимодействии поставщика и потребителя*». Передача чего-то из рук в руки (а, тем более, передача заочная, что вполне может быть в случае с данными для заполнения декларации, — например, передача данных через Интернет) — **НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВЗАИМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ!**

Зато (обратите внимание!): если бы мы использовали определение «обслуживания (оказания услуг)» из ИСО 8402:1994 и наши предыдущие комментарии, то мы, конечно же, **ОТНЕСЛИ БЫ** эти два вида деятельности к «обслуживанию (оказанию услуг)», отметив лишь, что оно осуществляется **ЗАОЧНО.**

Автор не ставит под сомнение то, что эти два примера бизнес-деятельности большинство почти наверняка отнесет все-таки имен-

но к разряду «обслуживания (оказания услуг)», а не к производству продукции. Но, СТРОГО ГОВОРЯ, они НЕ СООТВЕТСТВУЮТ приведенному разъяснению, что указывает на НЕТОЧНОСТЬ расшифровки в ИСО 9000:2005 того, что понимается под «обслуживанием (оказанием услуг)».

Фактически, говоря об «обслуживании (оказании услуг)» как об одной из общих категорий продукции, ИСО под «обслуживанием (оказанием услуг)» понимает лишь «ОЧНОЕ обслуживание (оказание услуг)», не признавая за таковым «ЗАОЧНОЕ обслуживание (оказание услуг)», которое, конечно же, от этого формального не признания НЕ ПЕРЕСТАЕТ быть именно «обслуживанием (оказанием услуг)», а не производством продукции.

По ИСО «обслуживание (оказание услуг)» ВХОДИТ в понятие «продукция», но, строго говоря, только в виде «ОЧНОГО обслуживания (оказания услуг)»

ВЫВОДЫ

В стандартах ИСО серии 9000:1994:

- 1) Было дано определение термина «*обслуживание (оказание услуг)*», которое с учетом примечаний было понятно и однозначно.
- 2) Это определение отражало возможность существования как очного, так и заочного «обслуживания (оказания услуг)», при этом осуществление «заочного обслуживания (оказания услуг)», по существу, ничем не отличалось от осуществления «производства продукции».
- 3) «Очное обслуживание (оказание услуг)» имеет свои особенности в отношении распространения на них требований ИСО 9001:2000. В отношении же «заочного обслуживания (оказания услуг)» никаких особенностей в применении требований ИСО 9001:2000 нет.
- 4) Было дано определение термина «продукция», которое включало в себя «обслуживание (оказание услуг)» в том виде, как это определено в термине «обслуживание (оказание услуг)».

В стандартах ИСО серии 9000:2000:

- 1) Определение термина «обслуживание (оказание услуг)» отсутствует.
- 2) Раскрыто определение термина «продукция», которое включает в себя «обслуживание (оказание услуг)». Но при этом разъяснения, содержащиеся в приложении 2, неоднозначны, поскольку некоторые из приведенных примеров «обслуживания (оказания услуг)» противоречат содержанию этих разъяснений.
- 3) Исходя из приведенного разъяснения, к «продукции» фактически можно относить лишь «очное обслуживание (оказание услуг)». Вместе с тем, как указано выше, «очное обслуживание (оказание услуг)» ИЗНАЧАЛЬНО имеет особенности, определяющие СПЕЦИФИКУ применения к нему требований ИСО 9001:2000. Это противоречит идеологии ИСО 9001:2000, предусматривающей возможность ПОВСЕМИСТНОЙ замены в тексте этого стандарта термина «продукция» на термин «обслуживание (оказание услуг)».

По-существу, это означает, что в действующей редакции ИСО 9001:2000 имеется неоднозначность в применении требований данного стандарта к деятельности по «обслуживанию (оказанию услуг)»:

- с одной стороны, указывая в разделе 3, что *«везде, где в тексте данного международного стандарта встречается термин «продукция», он может означать также «обслуживание (оказание услуг)»*, стандарт заявляет: «Никаких особенностей в применении требований ИСО 9001:2000 к «обслуживанию (оказанию услуг)» нет!»;
- а с другой, мы однозначно видели, что «ОЧНОЕ обслуживание (оказание услуг)» ИМЕЕТ особенности, определяющие СПЕЦИФИКУ применения требований ИСО 9001:2000.

Представляется, что эту двусмысленность целесообразно устранить при подготовке новой редакции ИСО 9001.

* * *

Литература:

1. С.И. Ожегов. Словарь русского языка. — М.: «Русский язык», 1985.
2. В.И. Даль. Толковый словарь живого великорусского языка. — М.: Изд. «Русский язык», 1990.
3. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. — Спб.: Наука, 2003, стр. 664.
4. Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования. — М.: Российское педагогическое агентство, 1998.
5. У.Г. Зинетуров. Маркетинг в деятельности вузов: теория и методы решения. Москва-Уфа, изд-во УГАТУ, 1993.
6. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2002, стр. 36.

Приложение 7

**КАК В РАЗДЕЛЕ 5.4.1 ИСО 9001:2000
ПОНИМАТЬ СМЫСЛ СЛОВА
«СООТВЕТСТВУЮЩИЕ»?**

(статья напечатана в журнале

«Методы менеджмента качества», 2007, № 7)

Чтобы признать заданный вопрос действительно «каверзным», достаточно сформулировать его «истинное» лицо: «Требуется ли ИСО 9001:2000, чтобы цели в области качества были установлены в организации для всех подразделений и уровней?»

Актуальность такого вопроса подкрепляется наличием двух разных точек зрения.

Первая точка зрения

1. В книге [1] в примере «Руководства по качеству» в разделе 5.1 «Ответственность высшего руководства» говорится о необходимости **«определения целей в области качества НА ВСЕХ УРОВНЯХ¹ Завода»** [1, стр. 287].

Там же в разделе 5.2 «Планирование» говорится об **«установлении и обеспечении достижения измеримых целей по качеству для ВСЕХ структурных подразделений»** [1, стр. 288], а в примере перечня вопросов к внутреннему аудиту содержится следующий вопрос: **«Разрабо-**

¹ Здесь и далее цитаты выделены автором полужирным курсивным шрифтом, а особо важные слова — заглавными буквами. — Прим. автора.

таны ли цели в области качества для ВСЕХ служб в организации?» [1, стр. 321].

2. В «Руководстве по применению ИСО 9001:2000 в строительстве» [2] говорится: «*Политика в области качества должна... служить основой для выработки целей в области качества при выполнении КАЖДОЙ операции и для сотрудников ВСЕХ уровней внутри организации*» [2, стр. 51].

3. В одной хорошо известной книге [3] говорится: «*Политика качества предусматривает определение целей качества ДЛЯ ВСЕХ работников организации...*» [3, стр. 353].

4. Наконец, совсем уж недвусмысленные примеры. Говоря о ТИПИЧНЫХ НЕСООТВЕТСТВИЯХ, фиксируемых в ходе аудитов систем менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001:2000, двумя разными авторами к таким НЕСООТВЕТСТВИЯМ было отнесено следующее:

- «...зачастую цели сформулированы ТОЛЬКО для уровня предприятия и НЕКОТОРЫХ подразделений; цели не развернуты для руководителей по направлениям, НЕКОТОРЫЕ подразделения НЕ ИМЕЮТ их вовсе» [1, стр. 250].
- «Цели в области качества разработаны НЕ ДЛЯ ВСЕХ подразделений и уровней предприятия» [4].

Итак, позиция первая: цели в области качества должны быть поставлены ПЕРЕД ВСЕМИ подразделениями и даже ПЕРЕД ВСЕМИ сотрудниками. В противном случае при аудите это будет оценено как НЕСООТВЕТСТВИЕ.

Вторая точка зрения

1. В книге, адресованной менеджменту качества в малом бизнесе [5], сказано: «*РАЗЛИЧНЫМ службам вашей организации, если она не предельно мала, нужно установить СВОИ цели, которые позволяют достичь ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ в области качества*» [5, стр. 42].

2. В книге [6] в «Вопроснике готовности предприятия к сертификации» вопросы О ЦЕЛЯХ в области качества считаются обязательным поставить перед многими направлениями деятельности предприятия, но НЕ ПЕРЕД ВСЕМИ. Например, считается, что целями в области качества нет смысла интересоваться в службах «Управление», «Выполнение заказов», «Снабжение», «Управление складом и материалами», «Производство», «Контроль» [6, стр. 546- 463].

3. В отличие от упомянутого выше «Руководства по применению ИСО 9001:2000 в строительстве» в «Руководстве по применению ИСО 9001:2000 в сфере услуг» [7] заявлено:

Руководство должно установить в стратегических и оперативных планах цели, стоящие перед организацией в области качества. ПО ВОЗМОЖНОСТИ, эти цели должны быть сформулированы не только для всей организации, но и для отдельных ее подразделений. Эти цели должны относиться к основным направлениям деятельности организации... [7, стр. 46].

Из этих примеров видна вторая позиция: цели в области качества МОГУТ быть поставлены НЕ ПЕРЕД ВСЕМИ подразделениями.

Так как же поступать организации? Обязательно ставить цели перед ВСЕМИ подразделениями и уровнями или МОЖНО ставить не перед всеми? Если все-таки можно ставить не перед всеми, то есть ли такие, перед которыми всё равно цели должны быть поставлены в обязательном порядке?

И если до сих пор этот вопрос кому-то кажется чисто методическим, то пусть он поставит себя на место организации, готовящейся к сертификации, и спрогнозирует: какотреагируют неизвестные ему аудиторы, если цели в области качества в этой организации будут не у всех подразделений.

Поэтому заданный дотошным менеджером качества вопрос автор относит к действительно важным (как важной и вообще теме целей в области качества).

Но чтобы ответить на него, нам потребуется вначале совершить небольшой экскурс в историю, чтобы окончательно избавиться от одного заблуждения.

ДОЛЖНА ЛИ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА СОДЕРЖАТЬ В СЕБЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА?

Ранее автор (и не только он один) неоднократно обращал внимание на многочисленные неточности переводов на русский язык стандартов ИСО. В данном случае придется еще раз вернуться к этой проблеме, поскольку она напрямую затрагивает рассматриваемый вопрос.

Автор предлагает читателю проанализировать, как ИЗМЕНЯЛСЯ перевод на русский язык термина «политика в области качества»

по ходу появления новых редакций стандартов ИСО серии 9000 (табл. 1).

Таблица 1

Перевод термина «политика в области качества»

Оригинальный текст	Официальный перевод
3.4 <u>quality policy: The overall quality intentions and direction of an organization as regards quality, as formally expressed by top management</u> [8].	3.4 Политика в области качества – <u>основные направления, цели и задачи организации</u> в области качества, специально сформулированные ее высшим руководством [8].
3.1 <u>quality policy: overall intentions and direction of an organization</u> with regard to quality, as formally expressed by top management [9].	3.1 Политика в области качества – <u>основные направления и цели организации</u> в области качества, официально сформулированные высшим руководством [9].
3.2.4 <u>quality policy: overall intentions and direction of an organization</u> related to quality as formally expressed by top management [10].	3.2.4 Политика в области качества: <u>общие намерения и направление деятельности организации</u> в области качества, официально сформулированные высшим руководством [11].
3.2.4 <u>quality policy: overall intentions and direction of an organization</u> related to quality as formally expressed by top management [12].	Официального перевода у автора нет 3.2.4 Политика в области качества: <u>общие намерения и линия поведения организации</u> по отношению к качеству, официально выраженные высшим руководством – <u>перевод автора.</u>

Сравнимые места выделены подчеркиванием, и тот, кто хоть чуть-чуть знаком с английским языком, не может не признать, что в английском тексте подчеркнутая часть с момента самой первой формулировки определения политики в области качества (т.е. с 1986 года) НЕ МЕНЯЛАСЬ. Тогда как в официальных переводах ВПЛОТЬ ДО 2001 года, когда вышел перевод ГОСТ Р ИСО 9000-2001, определение политики в области качества «плавало».

Но самое главное не это. Главное, что вплоть до 2001 года определение политики в области качества имело НЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ оригиналу особое «русское» лицо. Принципиальное расхождение с исходным текстом заключалось в том, что цели в области качества (по мнению бывшего Госстандарта России) должны были

рассматриваться НЕ В КАЧЕСТВЕ самостоятельного объекта системы менеджмента качества. Их должны были считать СОСТАВНОЙ ЧАСТЬЮ политики в области качества!

Приведенные ошибки в переводах ISO 8402:1986 и ISO 8402:1994 на долгие годы ввели в заблуждение очень многих из тех, кто начал применять стандарты ИСО серии 9000, опираясь на их официальный перевод в России. Среди последних оказались даже известные методисты, ибо только опорой на эти «русские» переводы ISO 8402 можно объяснить появление в книгах по менеджменту качества следующих тезисов:

- *Одной из основных задач менеджмента качества является установление ЦЕЛЕЙ, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается предприятие как целостный организм. Наиболее ОБЩИЕ ЦЕЛИ, выражающие причину существования предприятия, дающие представление о его назначении, необходимости и полезности для экономической среды, сотрудников, общества в целом, ОБОЗНАЧАЮТ такими словами как «ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ»... И далее: Стандарт требует, чтобы высшее руководство предприятия определило и документально оформило свою политику в области качества, ВКЛЮЧАЯ ЗАДАЧИ по качеству... [13, стр. 130]*
- *ПОЛИТИКА в области качества может быть сформулирована в виде направления деятельности ИЛИ долгосрочной ЦЕЛИ [14, стр. 50]. При этом автор данного издания утверждает, что «политика в области качества формируется ВНЕШНИМ руководством предприятия» [14, стр. 52].*
- *Отражается ли в документах ваша политика качества и ЕЕ цели? – так сформулирован вопрос в «Вопроснике готовности предприятия к сертификации» [6, стр. 551].*

Как ни странно, но ошибочное представление о том, что политика в области качества ДОЛЖНА содержать в себе ЦЕЛИ в области качества, имелось не только у отечественных специалистов. Доказательством этого служат следующие цитаты из иностранных изданий:

- *Цели по качеству, которые УСТАНОВЛИВАЮТСЯ организацией В ПОЛИТИКЕ, должны быть измеримыми... [5, стр. 41].*
- *Политика в области качества УСТАНОВЛИВАЕТ... ЦЕЛИ в области качества [15, стр. 58]. И далее: «Политику в области качества нужно периодически анализировать с точки зре-*

ния соответствия **УСТАНОВЛЕННЫХ ЕЮ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ текущему состоянию организации**» [15, стр. 59].

- ...**ПОЛИТИКА** в области качества должна содержать **«СХЕМУ УСТАНОВЛЕНИЯ И ПЕРЕСМОТРА ЦЕЛЕЙ в области качества** [2, стр. 51].

Заметим, что еще более 10 лет назад, когда автор начал предметно интересоваться менеджментом качества, он обратил внимание на расхождение между тем, как определялся термин «политика в области качества» в «русском» переводе, **ЗАСТАВЛЯВШЕМ** включать цели в области качества В **ТЕКСТ** политики, и многочисленными примерами политик зарубежных компаний, сертифицированных по ИСО 9001: **НИ ОДНА** из них **НЕ СОДЕРЖАЛА** в себе **НИ ОДНОЙ** конкретной, измеримой и ограниченной во времени цели. Теперь читателю должна быть ясна причина этого: все эти политики содержали в себе не **ЦЕЛИ**, а **НАМЕРЕНИЯ**, как это и было **ИЗНАЧАЛЬНО** определено в английском оригинале термина «политика в области качества».

К сожалению, в те времена подавляющему большинству интересующихся стандартами ИСО серии 9000 были недоступны их тексты на английском языке — основном рабочем языке, применяемом при разработке стандартов. И, понятно, все мы **БЫЛИ ВЫНУЖДЕНЫ ДОВЕРЯТЬ** официальным переводам. Только этим можно объяснить то, что ошибки перевода принимались за истинные требования ИСО.

Нельзя не предположить, что нелогичность некоторых требований из «русских» версий стандартов была замечена не только автором. Вместе с тем, попытки преодолеть указанное выше противоречие, проистекающее из **ОФИЦИАЛЬНОГО** перевода, давались с трудом даже известным специалистам.

Так, автор многих учебников по менеджменту качества в своей книге «Управление качеством» [16], изданной в 1998 г., описывая порядок формирования политики в области качества, в самом первом шаге **ВЫНУЖДЕН** был сказать о необходимости **«определения стратегических целей»**, но уже в описании **ВСЕХ** последующих шагов о целях не говорит ни слова [16, стр. 183].

В более позднем аналогичном издании [17] (2003 г.) он, повторив **СТАРОЕ** (т.е. ошибочное) **ОФИЦИАЛЬНОЕ** определение политики в области качества, был вынужден, обсуждая порядок формирования

политики в области качества, вновь использовать ссылку на «стратегические цели», тут же забывая о них [17, стр. 688–689].

Ошибочное толкование термина «политика в области качества» за 15 лет его применения, видимо, так сильно закрепилось, что даже в 2003 году, описывая содержание раздела 5.3 ИСО 9001 уже **В НОВОЙ РЕДАКЦИИ** 2000 года, этот автор по прежнему пишет: **«ПОЛИТИКА в области качества устанавливает... ЦЕЛИ в области качества...»** [17, стр. 703].

Более правильный¹ перевод термина «политика в области качества» в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 исправил ошибку, действовавшую в течение полутора десятка лет. Всё стало на свои места: и политика, и цели являются **САМОСТОЯТЕЛЬНЫМИ** элементами СМК, хотя и связанными друг с другом. Каким образом?

Ответ дается в тексте двух разделов ИСО 9001:2000:

- В разделе 5.3 сказано, что политика в области качества должна создавать **ОСНОВУ** для установления и анализа целей в области качества.
- В разделе 5.4.1 требуется, чтобы цели в области качества **БЫЛИ СОГЛАСОВАННЫМИ** с политикой в области качества.

Окончательную точку в соотношении «политика — цели» поставили «Руководящие указания по планомерному переходу к ИСО 9001:2000». Там в комментариях к разделу 5.3 «Политика в области качества» о связи политики и целей в области качества сказано следующее:

Особое внимание должно быть уделено... подпункту в), который содержит требование об установлении КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ ОСНОВЫ для ПОСТАНОВКИ и анализа целей в области качества [18].

Отметим, что связка «политика в области качества — цели в области качества» является очень сильной, и нам еще предстоит обсудить следствия этой «крепкой дружбы».

Вывод: ИСО 9000:2005 в определении термина «политика в области качества» **НЕ ДЕЛАЕТ** каких-либо ссылок на цели в области ка-

¹ Автор написал «более правильный», а не просто «правильный», поскольку считает, что его вариант, приведенный в табл. 1, более точно по-русски отражает контекстный смысл определения, сформулированного на английском языке.

чества, и, соответственно, НЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ, чтобы цели в области качества были УСТАНОВЛЕНЫ в политике в области качества.

Теперь можно вернуться к исходному вопросу дотошного менеджера.

ДЛЯ КОГО ДОЛЖНЫ БЫТЬ УСТАНОВЛЕНЫ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА?

Напомним, как в ИСО 9001:2000 сформулировано требование, касающееся целей в области качества:

Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы цели в области качества, включая те, которые необходимы для выполнения требований к продукции [см. 7.1.а)], были установлены для соответствующих функций (направлений деятельности) и уровней внутри организации [19].

Соображение первое. Касается понятия «цели в области качества»

Несмотря на то, что стандарт ИСО 9000:2000, а, вслед за ним и ИСО 9000:2005 дают четкое определение, что такое «цели в области качества», не все авторы обращают внимание на содержание этого определения. Возможно из-за того, что считают не очень важным сам объект определения. Только этим, видимо, можно объяснить удивительно скромное внимание к целям в области качества (являющимся, на самом деле, **ОЧЕНЬ ВАЖНЫМ** элементом **ЛЮБОЙ** системы менеджмента) в большинстве монографий и учебников по менеджменту качества.

Например, в учебнике по УПРАВЛЕНИЮ качеством [20] в перечень почти 70 определений, относящихся к менеджменту качества (заметим, что ВО ВСЕМ терминологическом стандарте ИСО 9000 таких определений менее 90), не включено определение термина «цели в области качества». А ВО ВСЕМ тексте этой книги на 334 страницах то, что говорится о целях, уместилось в **ОДНОМ (!)** абзаце:

Руководители организации устанавливают цели, основные направления деятельности, а также способы их реализации... Установление целей и анализ их выполнения со стороны руководства должны быть постоянной составляющей деятельности руководителей.

В книге с очень привлекательным, но обманчивым¹ названием «Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000)» ее автор фактически отказал в существовании такого понятия как «цели в области качества». Так, обсуждая содержание стандарта ИСО 9001:1994 и, в частности, его раздела 4.1 «Ответственность руководства», он НИ СЛОВА не говорит о целях в области качества [21, стр. 60-61]. И вообще: в этой книге о целях В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА не говорится НИГДЕ, хотя кое-где разговор о НЕКОТОРЫХ целях ведется (как именно – сказано ниже).

Но это еще полбеды. В литературе встречаются очень СВОЕОБРАЗНЫЕ интерпретации и уточнения понятия «цели в области качества»:

- *На основе политики в области качества руководство предприятия устанавливает конкретные цели, относящиеся к таким ключевым свойствам продукции, как ее функциональная пригодность, эксплуатационные характеристики, безопасность и надежность. Одной из конкретных целей следует считать минимизацию рисков и потерь вследствие выпуска продукции неответственного качества [22, стр. 80].*
- *Руководство на основе политики в области качества определяет цели в области качества. Целями в области качества являются производство такой продукции и обеспечение такого качества ключевых процессов, которые удовлетворяют одной из групп критериев:*
 - *критерии пригодности;*
 - *критерии оптимальности;*
 - *критерии превосходства [3, стр. 19].*

В упомянутой «книге с привлекательным названием» [21] ее автор также дает «целям» свою особую трактовку, «привязывая» их к СМК собственным оригинальным способом:

- *Говоря о документах СМК, он заявляет: «КАЖДЫЙ документ должен включать в себя... конкретную ЦЕЛЬ, увязанную с реализацией выработанной политики в области качества» [21, стр. 56].*

¹ См. Марк Подольский, Владимир Качалов. «Персональная» интерпретация стандартов ИСО серии 9000. // Стандарты и качество, 2001, № 10.

- Не обсуждая цели в области качества де-юре, он де-факто считает их эквивалентом «годовых планов подразделений»: *«Политика, как долгосрочная, так и на ближайшую перспективу, должна быть отражена в документах и доведена до сведения каждого работника. Долгосрочная ПОЛИТИКА ДЕТАЛИЗИРУЕТСЯ в виде ГОДОВЫХ ПЛАНОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ по повышению качества продукции, созданию новых изделий и технологий, разработке и пересмотру стандартов на продукцию и методы испытаний, по подготовке программ обучения сотрудников и пр.»*¹ [21, стр. 57].

Ему вторит другой автор: *«...разрабатываются ПРОГРАММЫ КАЧЕСТВА и ПЛАНЫ КАЧЕСТВА во ВСЕХ отделах и производственных подразделениях»* [3, стр. 19].

Мы же для целей нашего дальнейшего обсуждения не будем придумывать какие-то новые варианты определения целей в области качества, а воспользуемся определением ИСО:

Цели в области качества – то, чего добиваются или к чему стремятся, относящееся к качеству [23].

Соображение второе. Касается «функций и уровней»

ИСО 9001:2000 требует, чтобы цели устанавливались для **ФУНКЦИЙ** и **УРОВНЕЙ** (в английском оригинале – *«functions and levels»* [24]). Целесообразно уточнить, что это означает. Начнем с «функций».

В «Руководстве по применению ИСО 9001:2000 в сфере услуг» сказано: *«Под «функцией»... понимают отдельное ДЕЙСТВИЕ, связанное с производством товара или предоставлением услуги, которое ВЛИЯЕТ на их КОНЕЧНЫЕ характеристики...»* [2, стр. 52]. Представляется, что в этой интерпретации смысл «функций» неоправданно сужен.

Для осуществления любой бизнес-деятельности организация должна организовать внутри себя выполнение большого числа **ФУНКЦИЙ**: маркетинга, исследований и разработки, проектирования, снабжения, подготовки производства, приема и увольнения

¹ Если «ДОЛГОСРОЧНАЯ политика» охватывает всего год, то на какой период времени тогда должна распространяться политика «НА БЛИЖАЙШУЮ ПЕРСПЕКТИВУ»? – прим. автора.

кадров и т.д., и т.д. И ВСЕ они ВАЖНЫ для существования бизнеса. Без ЛЮБОЙ из них бизнес МОЖЕТ продержаться какое-то время, но будет действовать со сбоями, неритмично, нерезультативно и, скорее всего, неэффективно. Именно поэтому ВСЕ функции должны войти в область распространения СМК, о чем более подробно говорилось в обсуждении предыдущего вопроса дотошного менеджера качества¹.

Но НЕ ВСЕ эти функции НАПРЯМУЮ *«ВЛИЯЮТ на КОНЕЧНЫЕ характеристики товара или услуги»*. Это первое.

Второе. Каждая конкретная функция может быть закреплена:

- за **ОДНИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ**. Например, функция подготовки персонала может быть полностью возложена на отдел подготовки кадров.
- за **ОДНИМ ЛИЦОМ**. Например, в небольших организациях функцию юридической поддержки может выполнять один штатный юрисконсульт, функцию бухгалтерского учета – один бухгалтер, функцию учета кадров и их подготовки – один инспектор по кадрам и т.д.
- за **НЕСКОЛЬКИМИ ЛИЦАМИ** и/или **ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ**. Например, функция поддержания механического оборудования в работоспособном состоянии может быть закреплена за техническим директором, главным механиком, отделом главного механика и ремонтно-механическим цехом.

На эту особенность обращено внимание в «Руководстве по применению ИСО 9001:2000 в сфере услуг» [2]: *«Одним из ВОЗМОЖНЫХ способов выявления функций может быть рассмотрение КАЖДОГО подразделения в компании в качестве ОТДЕЛЬНОЙ самостоятельной ФУНКЦИИ...»* [2, стр. 54]. Но, заметьте: лишь одним из возможных способов, а не единственным!

Именно поэтому английское слово *«functions»* в группе компаний «Интерсертифика» перевели как *«функции (направления деятельности)»*, считая это более адекватным контекстному смыслу термина *«functions»* применительно к содержанию раздела 5.4.1, чем перевод, представленный в ГОСТ Р ИСО 9001-2001, где *«functions»* перевели **СУЖЕННЫМ** вариантом – только как *«подразделения»*:

¹ См. В.А. Качалов. Что определяет границы области распространения СМК. // Методы менеджмента качества, 2007, № 6. (В данной книге это – приложение 4).

Высшее руководство организации должно обеспечивать, чтобы цели в области качества, включая те, которые необходимы для выполнения требований к продукции [7.1.а)], были установлены в соответствующих ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ и на соответствующих уровнях [25].

Теперь перейдем к «уровням».

Часто для реализации функции создают иерархическую структуру: «технический директор – главный механик – отдел главного механика – ремонтно-механический цех», или «директор по производству – плано-диспетчерский отдел – производственные цеха» и т.п. Тогда говорят об УРОВНЕ структурного подразделения или лица, участвующего в реализации данной функции: высшее руководство, подразделения первого уровня управления, подразделения второго уровня управления и т.д.

Вывод: стандарт требует, чтобы цели в области качества (в том смысле, как это представлено в ИСО 9000:2005) были установлены перед определенными ФУНКЦИЯМИ (конкретными функциональными направлениями деятельности), а точнее – перед определенными УРОВНЯМИ этих функций.

Соображение третье. Касается ранга обсуждаемых целей

Обратившись ко всем другим (кроме 5.4.1) разделам стандарта, так или иначе упоминающих цели в области качества (т.е. к разделам 4.2.1.а), 5.1.в), 5.3.в), 5.4.2.а), 7.1.а) и 8.5.1), мы обнаружим, что там говорится лишь о целях в области качества как таковых, без каких-либо уточнений и градаций. В них цели не конкретизируются и не ранжируются ни по какому параметру.

А существует ли разница в том, о КАКИХ целях говорить, и НУЖНО ли еще различать цели по каким-то признакам, отличающимся от общеизвестных: долгосрочные/стратегические и краткосрочные/тактические?

Автор попытался найти подсказку в Руководстве от 14.10.04 «Аудитирование политики и целей в области качества» Группы по практике аудиторства ИСО 9001. И нашел там признаки еще одного критерия разделения целей:

Команде по аудиту нужно верифицировать, что были определены ОБЩИЕ цели ОРГАНИЗАЦИИ в области качества; что они отражают политику в области качества, согласованы; что они имеют связь и совместимы с общими целями бизнеса, включая ожидания потребителей [26].

Итак: здесь требуется, чтобы были определены цели в области качества, которые были бы ОБЩИМИ для ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, т.е. для организации В ЦЕЛОМ. Вопрос: именно о них идет речь в разделе 5.4.1?

Ответ: НЕТ, не о них!

В тексте раздела 5.4.1 требуется установить цели для ФУНКЦИЙ и УРОВНЕЙ «ВНУТРИ организации». Другими словами, в разделе 5.4.1 речь идет о ВНУТРИфирменных целях в области качества. Что же касается целей ОБЩЕфирменных, то о них, строго говоря, ИСО 9001:2000 НИГДЕ НЕ ГОВОРИТ!

Более того, если прямо придерживаться требований ИСО 9001:2000, то получается, что цели в области качества перед организацией в целом МОГУТ БЫТЬ, а МОГУТ И НЕ БЫТЬ, а вот внутрифирменные цели в соответствии с разделом 5.4.1 быть ОБЯЗАНЫ («высшее руководство ДОЛЖНО...»)!

Вывод: в разделе 5.4.1 ИСО 9001:2000 говорится о целях, но НЕ О ТЕХ, которые касаются ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ.

Соображение четвертое. Касается понятия «цель организации в целом»

Несмотря на кажущуюся «игру в слова», автор считает, что очень во многих случаях в текстах политики в области качества идет смешение понятий «намерение» и «цель», точнее – «цель организации в целом». Особенно часто это происходит, когда сформулированная «цель» носит явно выраженный стратегический характер. Приведем характерный пример.

В одной из книг известных авторов [22] приводится пример политики в области качества, в которой заявлено следующее:

Наше предприятие специализируется на проектировании, изготовлении и монтаже оборудования, поставляемого, в основном, на рынках высоких технологий. Главную ЦЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЕ видит в том, чтобы предоставлять оборудование и связанные с ним услуги, удовлетворяющие самым высоким требованиям и ожиданиям потребителей [22 стр. 79].

Автор считает, что указанная цель является не ЦЕЛЬЮ предприятия, а замечательным НАМЕРЕНИЕМ. Чтобы обосновать это, придется объяснить, в чем автор видит разницу между намерением и целью.

Источниками появления этих русских слов в переводах стандартов ИСО серии 9000 являются английские слова «intention» и

«objective», которые переведены соответственно как «намерение» и «цель» — как в наших ОФИЦИАЛЬНЫХ, так и в НЕОФИЦИАЛЬНЫХ изданиях стандарта. Отметим, что такое единодушие вполне оправданно, т.к. все известные англо-русские словари дают практически одинаковые варианты перевода этих терминов:

- «*Intention*» — *намерение, стремление, цель, замысел* [27].

«*Intention*» — *намерение, умысел, стремление, цель* [28].

«*Intention*» — *намерение* [29].

- «*Objective*» — *цель, стремление* [27].

«*Objective*» — *цель, задача, стремление* [28].

«*Objective*» — *цель, задача, целевой показатель, требование* [29].

Из них видно, что ПЕРВЫМИ вариантами переводов этих слов являются соответственно «намерение» и «цель», которые и использованы всеми авторами переводов стандартов ИСО серии 9000 на русский язык. Вместе с тем, попытка пойти дальше и уточнить, какой смысл вкладывается в эти слова в РУССКОМ языке, приводит к проблеме, ибо «Словарь русского языка» [30] дает им следующие определения:

- «*Намерение*» — *предположение сделать что-нибудь, желание, замысел.*
- «*Цель*» — *то, к чему стремятся, что надо осуществить.*

Но ведь, строго говоря, эти определения не очень-то отличаются один от другого! Почему же тогда в английском тексте его разработчики применили не один, а два термина?

С точки зрения автора,

(а) данная методическая неопределенность является специфической лишь в связи со спецификой русского языка, и

(б) успешно преодолевается тем, что в менеджменте вообще, и в менеджменте качества в частности, выработаны критерии того, как отличить «намерение-цель» или «цель-намерение» от НАСТОЯЩЕЙ цели или «цели-задачи»: ЦЕЛЬ обязательно должна быть КАЧЕСТВЕННОЙ или, как еще говорят, ДОБРОТНОЙ.

К признакам ТАКОЙ цели разные авторы относят несколько отличающуюся, но, в целом, очень похожую СОВОКУПНОСТЬ определенных признаков. Например, в книге [31] говорится, что у цели должна быть конкретность, измеримость, ориентация во времени, достижимость и непротиворечивость.

Хорошо известны «шесть признаков добротных целей» — конкретность, измеримость, достижимость, целесообразность, времен-

ная ограниченность и вовлеченность сотрудников, а также «SMART-критерии качества целей»:

S = simple (простота, понятность цели)

M = measurable (ее измеримость)

A = action trigger (цель должна быть инициатором действий)

R = realistic (цель должна быть достижимой)

T = time focused (ограниченность достижения цели во времени).

И ещё.

Намерения обычно ЗАЯВЛЯЮТСЯ ВСЕМ, цели — СТАВЯТСЯ КОНКРЕТНЫМ СУБЪЕКТАМ.

Намерения обычно БЕССРОЧНЫ, РАСПЛЫВЧАТЫ и НЕИЗМЕРИМЫ, цели — ОГРАНИЧЕНЫ ВО ВРЕМЕНИ, КОНКРЕТНЫ и ИЗМЕРИМЫ.

Нетрудно заметить, что большинство из указанных признаков добротной цели в приведенной выше цитате отсутствуют. Зато эта фраза может быть хорошим примером НАМЕРЕНИЙ организации «предоставлять оборудование и связанные с ним услуги, удовлетворяющие самым высоким требованиям и ожиданиям потребителей».

А вот чтобы начать и продолжать реализацию данного намерения, организации следует периодически ставить себе качественные, добротные ЦЕЛИ.

Вывод: ИСО 9001:2000 подразумевает, что в политике руководители организаций будут формулировать именно ОБЩЕФИРМЕННЫЕ НАМЕРЕНИЯ (пусть даже в форме «намерений-целей» или «целей-намерений»). Для НАСТОЯЩИХ целей («целей-задач») в общем случае должен быть ОСОБЫЙ документ.

Следует специально подчеркнуть, что все вышесказанное НЕ ИСКЛЮЧАЕТ появление в тексте политики НАСТОЯЩИХ целей («целей-задач»). Но в отношении ТАКИХ целей все ясно: они ставятся СРАЗУ перед СООТВЕТСТВУЮЩИМИ функциями и уровнями, поэтому никакого отношения к поставленному дотошным менеджером вопросу отношения НЕ ИМЕЮТ.

Соображение пятое. Касается согласованности целей в области качества с политикой в области качества

Цитируя в начале этого раздела статьи текст ИСО 9001:2000, автор сознательно не включил в него последнюю фразу из п. 5.4.1, чтобы воспроизвести ее сейчас:

Цели в области качества должны быть измеряемыми и СОГЛАСОВАННЫМИ с политикой в области качества [19].

Вопрос: в чем должна выражаться такая СОГЛАСОВАННОСТЬ?

Выше мы уже отметили, что в политике высшее руководство должно заявить о своих намерениях относительно качества, касающихся организации в целом. Фактически они являются ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ, которые взяло на себя высшее руководство организации. А обязательства НАДО ВЫПОЛНЯТЬ¹. На это и нацелена указанная выше фраза.

Стандарт фактически требует гарантий того, что ни одно намерение высшего руководства, сформулированное в политике в области качества, не «повиснет в воздухе», не останется голым заявлением, а будет реализовываться.

СОГЛАСОВАННОСТЬ целей с политикой будет обеспечена лишь тогда, когда ВСЕ заявленные намерения будут «переведены» в добротные цели, поставленные перед соответствующими должностными лицами и подразделениями на соответствующих уровнях. Иначе говоря, если в политике сформулировано N намерений, то целей в области качества должно быть никак не меньше N. Более того, КАЖДОМУ намерению должно быть поставлена в соответствии как минимум одна цель, иначе намерение так и останется лишь намерением.

Подтверждение такой точки зрения может служить мнение Группы по практике аудиторирования ИСО 9001, которая в упомянутом ранее руководстве «Аудитирование политики и целей в области качества» [26] заявляет: **«Аудиторам следует получить свидетельства того, что существует способ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО РАЗВЕРТЫВАНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПО СТРУКТУРЕ И ПРОЦЕССАМ организации, связывающий общие стратегические цели с целями**

¹ Для российской действительности эта проблема очень хорошо знакома по относительно недавнему прошлому. Тогда многие замечательные обязательства руководителей (страны, регионов, предприятий) не подкреплялись реальными действиями, оставались лишь на бумаге, и тогда все последующие их заявления воспринимались населением и работниками соответственно — просто как очередное «кукареканье». В этом смысле обсуждаемое требование для нашей страны «очень даже нужное».

руководства и НИЖЕ до конкретных операционных (производственных) видов деятельности».

Из этого следует, что, формулируя в политике в области качества намерения и/или общефирменные «цели-намерения» в области качества, высшее руководство должно обеспечить, чтобы совокупность всех внутрифирменных «целей-задач» ОХВАТИЛА все эти намерения и общефирменные цели. Другими словами, если в политике руководство компании говорит о том, что оно НАМЕРЕНО в области качества ДВИГАТЬСЯ туда-то (перечисляются направления деятельности) и/или СТАТЬ тем-то (перечисляются общефирменные «цели-намерения»), то для подтверждения истинности этих намерений, руководство должно поставить конкретные «цели-задачи», а именно, установить следующее:

- 1) В первом НАПРАВЛЕНИИ нам необходимо за ТАКОЕ-ТО время продвинуться НА СТОЛЬКО-ТО и достичь ТАКОГО-ТО рубежа (т.е. поставить «цель-задачу», СОГЛАСОВАННУЮ с первым НАПРАВЛЕНИЕМ). Во втором НАПРАВЛЕНИИ за ТАКОЕ-ТО время необходимо продвинуться НА СТОЛЬКО-ТО и достичь ТАКОГО-ТО рубежа (т.е. поставить «цель-задачу», СОГЛАСОВАННУЮ со вторым НАПРАВЛЕНИЕМ). И т.д.
- 2) Для достижения первой общефирменной «ЦЕЛИ-НАМЕРЕНИЯ» необходимо решить ТАКУЮ-ТО задачу в ТАКОЙ-ТО области и ТАКУЮ-ТО задачу в ТАКОЙ-ТО (т.е. поставить «цели-задачи», СОГЛАСОВАННЫЕ с первой общефирменной «ЦЕЛЬЮ-НАМЕРЕНИЕМ»). И т.д.

В этом случае между политикой и целями будет установлена настоящая, тесная связь, а вместе они становятся и ожидаемой, и требуемой неразлучной «действующей парой»¹.

¹ Отметим, что указанная проблема с интерпретацией различий между «намерениями» и «целями» Международная организация по стандартизации успешно преодолела в стандарте ИСО 14001:2004 [32]. В нем в «экологической политике» также говорится только о намерениях (без целей), зато экологические цели выступают в двух категориях:

- «экологическая цель», которая ставится организацией в общем виде, — в нашем случае это эквивалентно понятию «цель-намерение», и
- «экологическая задача», которая является детализированным требованием, вытекающим из экологической цели, которое необходимо установить и

Соображение шестое. Касается смысла слова «соответствующие»

Итак, стандарт ИСО 9001:2000 требует, чтобы цели в области качества были установлены *«для СООТВЕТСТВУЮЩИХ функций (направлений деятельности) и уровней внутри организации»*. Это означает, что стандарт допускает возможность установления целей НЕ ДЛЯ ВСЕХ функций и уровней.

По-существу, это и есть ПРЯМОЙ ответ на вопрос, сформулированный в первом абзаце данной статьи. Но он, тем не менее, требует дополнительных комментариев, связанных с признаками указанного в стандарте «соответствия».

В «Руководстве...» [33] можно найти следующее разъяснение:

Установленные цели должны быть направлены на те области, в которых ВОЗМОЖНО ПОЛУЧЕНИЕ ВЫГОД для бизнеса как с точки зрения финансовых результатов (главный смысл существования любой организации), так и повышения удовлетворенности потребителей и собственных работников [33, стр. 48].

Есть официальные высказывания на этот счет и Технического комитета 176 самой ИСО. В частности, в «Руководящих указаниях по планомерному переходу к ИСО 9001:2000» в комментариях к разделу 5.4.1 «Цели в области качества» говорится:

Требования настоящего раздела были повышены в части установления целей в области качества для каждой ЗНАЧИМОЙ функции и уровня в организации [18].

С учетом этих мнений и высказанных выше соображений автор дает нижеследующий «трехслойный» ответ на вопрос дотошного менеджера относительно смыслового содержания прилагательного «соответствующие».

Первое. Слово «соответствующие» в разделе 5.4.1 ИСО 9001:2000 автор относит отдельно к функциям, и отдельно к уровням, считая, что нужно говорить о «соответствующих функциях» и СВЯЗАННЫХ с ними «соответствующих уровнях». А в совокупности следует говорить о **«СООТВЕТСТВУЮЩИХ УРОВНЯХ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ФУНКЦИЙ»**.

выполнить, чтобы достичь этой цели. — в нашем случае это эквивалентно понятию «цель-задача». — *Прим. автора.*

Второе. К «соответствующим функциям» автор относит:

- набор ТЕХ функций, от исполнения которых реализация совокупности ЗАЯВЛЕННЫХ В ПОЛИТИКЕ намерений («целей-намерений») в области качества. Перед этими функциями должны быть поставлены цели («цели-задачи»), достижение которых обеспечит реализацию декларированных в политике намерений руководства компании в области качества. ТАКИЕ цели при сертификации должны быть в наличии в ОБЯЗАТЕЛЬНОМ порядке. Как указывалось выше, это цели должны быть ДОБРОТНЫМИ.
- набор ТЕХ функции, от исполнения которых зависит реализация ДРУГИХ намерений («целей-намерений») в области качества, по тем или иным причинам не вошедших в официально заявленную политику в области качества (хотя последнее представляется нелогичным и, скорее всего, маловероятным). Перед этими функциями должны быть поставлены цели («цели-задачи»), достижение которых обеспечит реализацию именно этих намерений. САМО ПО СЕБЕ как наличие, так и отсутствие таких целей не должно влиять на результаты сертификации.

Третье. ЕСЛИ «соответствующая функция» реализуется путем организации деятельности иерархически построенной структуры, то упомянутые выше цели ДОЛЖНЫ быть структурированы или «разложены» на более конкретные «цели-задачи», относящиеся к различным уровням данной функции, участвующим в достижении поставленной цели. Это и будут упомянутые выше «соответствующие уровни соответствующей функции».

Соображение седьмое. Касается «целей-функций»

Давайте отвлечемся от ИСО 9001:2000 и зададим себе вопрос: если в организации не знают ничего об ИСО 9001, как действует в этих условиях любое подразделение — ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО или НЕЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО?

Ответ очевиден: конечно, целенаправленно. Но это означает, что перед ним должны быть поставлены цели. Какие: «цели-намерения» или «цели-задачи»?

Подразделения создаются в предположении, что они будут что-то делать. Их замышляют при учреждении организации именно для того, чтобы они осуществляли определенную необходимую для

функционирования организации деятельность. Но тогда, исходя из приведенного выше в «Словаре...» [30] определения «намерения», получается, что мы должны говорить о «целях-намерениях». Иначе говоря, **ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ** деятельность любого подразделения в общем случае связана с реализацией им **НАМЕРЕНИЙ** руководства, касающихся данного подразделения.

Нет, скажут другие читатели. **ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ** деятельность любого подразделения связана с реализацией поставленных перед ним **ЗАДАЧ**. Чтобы убедиться в этом, говорят они, достаточно взглянуть в любое положение о подразделении, включающее в себя специальный раздел «Задачи». Ведь, создавая любое подразделение, руководство компании ставит перед ним соответствующие задачи. Поэтому, с их точки зрения, **ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ** деятельность любого подразделения в общем случае связана с выполнением поставленных перед ним руководством **ЗАДАЧ**. Получается, что анализируемый объект – это «цели-задачи».

Автор в общем случае не согласен ни с первыми, ни со вторыми.

Представляется, что здесь мы **ЧАЩЕ ВСЕГО** имеем место с еще одним видом целей: с «целями-функциями».

ЛЮБОЕ подразделение (равно как и штатная должность, предназначенная для **САМОСТОЯТЕЛЬНОГО** должностного лица) создается с целью возложения на него обязанности и ответственности за выполнение определенных **ФУНКЦИЙ**. **ЦЕЛЬ/СМЫСЛ ЛЮБОГО ЭЛЕМЕНТА** организационной структуры компании заключается именно в том, чтобы он **ВЫПОЛНЯЛ** возложенные на него **ФУНКЦИИ**: покупал, конструировал, изготавливал, транспортировал, хранил, учитывал, нормировал, контролировал, обучал, обеспечивал литературой, оказывал первую медицинскую помощь при травмах, предотвращал кражи, обеспечивал связью и т.д., и т.д.

Как организуется деятельность этих элементов (подразделений или лиц)? Практика показывает: **ПО-РАЗНОМУ**.

Одним (назовем их подразделениями/лицами «типа А») **ДАЮТ** конкретное производственное задание: сделать за месяц то-то и то-то. Другим же (их мы назовем подразделениями/лицами «типа Б») **НИКАКИХ** производственных заданий **НЕ УСТАНАВЛИВАЮТ**.

К первым («типа А») мы еще вернемся, а сейчас обсудим следующее: чем же заняты вторые («типа Б»), если у них нет **ЗАДАНИЙ**? Ответ: они **ДОЛЖНЫ** добросовестно и квалифицированно **ВЫПОЛНЯТЬ СВОИ ФУНКЦИИ**, например:

- проводить **ПО ФАКТУ** поступления закупленной продукции ее входной контроль;
- обеспечивать **ПО ФАКТУ** поступления материальных ценностей прием их на склад, хранение и выдачу со склада;
- осуществлять **ПО ФАКТУ** заказа перевозку соответствующего руководителя на закрепленном за ним служебном автомобиле по указанному маршруту;
- **ПО ФАКТИЧЕСКИМ** событиям осуществлять прием платежей, учет работающих, выдачу литературы, учет трудозатрат, выдавать и принимать инструмент, составлять балансовые отчеты, акты о несчастном случае и т.д., и т.д.

Подобная деятельность, конечно же, целенаправленна: она направлена **НА ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ**. Перед этими подразделениями и/или должностными лицами поставлена следующая цель: качественно выполнять свои функции по мере возникновения в них **НЕОБХОДИМОСТИ**. Автор относит такие цели к «целям-функциям». Если необходимость в какой-то функции возникает редко, подразделению, как известно, добавляют новые и новые функции, чтобы их сотрудники не оставались без дела.

Для целей нашего анализа главная особенность «целей-функций», ставящихся перед подразделениями/лицами «типа Б», заключается в том, что они не являются **ДОБРОТНЫМИ** в том смысле, как это обсуждалось выше, и поэтому их **НЕЛЬЗЯ** относить к «целям-задам», т.е. к «целям в области качества».

Теперь давайте вернемся к подразделениям или отдельным должностным лицам «типа А». Им устанавливают производственные задания – на смену, сутки, декаду, месяц, квартал и т.п. Представляется, что такие задания могут быть двух видов.

Задание *первого вида* (обозначим его как «вид А1») **ОГРАНИЧЕНО** рамками **ПРЯМЫХ** функций подразделения или лица. Это задание типа хорошо знакомого всем плана производства: «сделать в такой-то срок то-то».

Для нас важно, что это «то-то» **ВХОДИТ** в круг функций, установленных для данного подразделения или лица. Например, **ПРЯМОЙ** функцией литейного цеха является изготовление отливок из металла. Поэтому задание «изготовить за смену 100 отливок какого-то типа» **ВХОДИТ** в состав установленной для этого цеха функции изготавливать отливки.

Аналогично этому задание ремонтно-механическому цеху «в мае в соответствии с годовым графиком планово-предупредительного обслуживания оборудования провести капитальный ремонт таких-то станков» является заданием, исполнение которого входит в круг ПРЯМОЙ функции поддержания оборудования в работоспособном состоянии, возложенной на этот цех.

Автор относит задания «вида А1» также к «целям-функциям», а не к «целям-задачам» (в смысле «целей в области качества»), несмотря на то, что они конкретны, измеримы и ограничены во времени. Главным признаком в данном случае (точнее – главным ОТСУТСТВУЮЩИМ признаком) является то, что такого рода задания НЕ ЯВЛЯЮТСЯ «тем, чего добиваются или к чему стремятся, относящимся к качеству» [23], а, значит, не являются «целями в области качества».

Задание *второго вида* (обозначим его как «вид А2») ОСНОВАНО на ПРЯМЫХ функциях подразделения или должностного лица, но ВЫХОДИТ за их рамки, КАСАЯСЬ именно «того, чего добиваются или к чему стремятся, относящееся к качеству» [23]. К подобным заданиям относятся, например, следующее:

- Технологической службе доработать в I квартале т.г. технологический процесс № ... с целью повышения его индекса производительности C_p до значения 1,33.
- С учетом результатов маркетинговых исследований конструкторскому отделу спроектировать во втором полугодии изделие № ..., обладающее следующими улучшенными (1-е – ..., 2-е – .. и т.д.) и новыми (1-е – ..., 2-е – ..., и т.д.) характеристиками.
- Для выполнения обязательств по ритмичности поставок установить максимальный разброс в суточном объеме производства в цехе № ... по контракту № ... на уровне 5%.
- Ремонтно-механическому цеху в четвертом квартале провести ремонт-реконструкцию станка № ... с повышением его технологической точности до ...

Подобного рода задачи обладают всеми признаками «целей в области качества» в виде «целей-задач», поэтому автор ОТНОСИТ их именно к таковым.

Вывод: Если даже в компании НЕ РУКОВОДСТВУЮТСЯ требованиями ИСО 9001:2000, то в ней ВСЕ РАВНО может существовать самостоятельный круг «целей в области качества» в интерпретации

ИСО 9000:2005. В этот круг попадут все те «цели-задачи», которые были обозначены выше как «цели-задачи вида А2». ВСЕ же остальные устанавливаемые «задания» являются «целями-функциями» и, хотя они ОБЪЕКТИВНО имеются У ВСЕХ ВСЕГДА, НЕ МОГУТ быть отнесены к «целям в области качества».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДЛЯ ПРАКТИКОВ¹

Переводя все вышесказанное на язык АУДИТА (что, обычно, более всего и интересует читателя), автор утверждает:

1. Стандарт ИСО 9001:2000 в разделе 5.4.1 НЕ ТРЕБУЕТ, чтобы «цели в области качества» (особо подчеркнем: В ТРАКТОВКЕ ИСО 9000:2005) были поставлены перед ВСЕМИ подразделениями и ВСЕМИ должностными лицами. Поэтому в САМОМ ФАКТЕ отсутствия «целей в области качества» у каких-то подразделений или должностных лиц НЕТ нарушений требований раздела 5.4.1.

2. Вне зависимости от того, поставлены перед какими-то подразделениями или должностными лицами «цели-задачи» в области качества или нет, у ВСЕХ подразделений или должностных лиц СОХРАНЯЮТСЯ обязанности по выполнению/достижению установленных перед ними «целей-функций». Более того, «цели-функции» ИЗНАЧАЛЬНО имеются у ВСЕХ и периодически уточняются, но это не «цели в области качества» в понимании стандартов ИСО серии 9000.

3. Если руководство организации сформулировало в политике в области качества намерение или «цель-намерение», но

- НЕ ОПРЕДЕЛИЛО те функции и их уровни, от деятельности которых зависит реализация намерения и/или достижение «цели-намерения», и

¹ Внимательный читатель обратил, конечно, внимание, что автор должен был к указанным выше соображениям добавить еще одно, касающееся **целей, относящихся к продукции**. Действительно, стандарт требует, чтобы цели в области качества устанавливались, кроме прочего, также В ОТНОШЕНИИ ПРОДУКЦИИ или УСЛУГ, делая при этом ссылку на раздел 7.1.а). Вместе с тем, автору представляется, что эта тема сама по себе достойна быть «вопросом дотошного менеджера качества», а, значит, требует более детального разбора и, соответственно, журнальной площади. Автор постарается ответить на этот «каверзный вопрос» в будущем. – *Прим. автора.*

- НЕ ПОСТАВИЛО перед ними добротных «целей-заданий», достижение которых будет НЕОБХОДИМЫМ и ДОСТАТОЧНЫМ условием реализации заявленного намерения или достижения «цели-намерения», это должно быть квалифицировано как НЕСООТВЕТСТВИЕ требованиям раздела 5.4.1. Содержание несоответствия будет заключаться в том, что цели в области качества поставлены НЕ ПЕРЕД ВСЕМИ СООТВЕТСТВУЮЩИМИ функциями и уровнями организации.
4. Если из заявленных в политике в области качества общефирменных намерений и «целей-намерений», оставшихся лишь продекларированными, – большинство, данное несоответствие следует оценить как СУЩЕСТВЕННОЕ или КРИТИЧЕСКОЕ.

* * *

Литература:

1. Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике – М.: ООО «НТК «Трек», 2004.
2. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002.
3. Никитин В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. – СПб.: Питер, 2002.
4. Козицына Н.В. Характерные несоответствия систем менеджмента качества, обнаруженные в ходе предсертификационных аудитов // Материалы 16 международной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса», Санкт-Петербург, 3-5 октября 2006 г.
5. Герберт С. Монич, мл. ИСО 9001:2000 для компаний малого и среднего бизнеса. – Н. Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002.
6. О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов. Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999.
7. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в области обучения и образования. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002.
8. Управление качеством продукции. ИСО 9000 – ИСО 9004, ИСО 8402. – М.: Изд-во стандартов, 1988.

9. ISO 8402:1994 (E/F/R). Quality management and quality assurance – Vocabulary.
10. ISO 9000:2000 (E). Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.
11. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
12. ISO 9000:2005 (E). Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.
13. Менеджмент систем качества: Учеб. пособие / М.Г. Круглов, С.К. Сергеев, В.А. Такташов и др. – М.: ИПК Издательство стандартов, 1997.
14. Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2001.
15. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в малом бизнесе. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.
16. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов /2-е изд., доп. и перераб. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998.
17. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. – СПб.: Наука, 2003.
18. Руководящие указания по планомерному переходу к ИСО 9001:2000 (документ ISO/TC 176/SC 2/N524 R2).
19. ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. // Перевод группы компаний «Интерсертифика».
20. Мазур И.И. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: Высш. шк., 2003.
21. Спицнадель В.Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): учеб. пос. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000.
22. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО. – СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999.
23. ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. // Перевод группы компаний «Интерсертифика».
24. ISO 9001:2000(E), Quality management systems – Requirements.
25. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (с изм. № 1). Системы менеджмента качества. Требования.
26. Группа по практике аудиторирования ИСО 9001. Руководство от 14.10.04 «Аудитирование политики и целей в области качества»

27. В.К. Мюллер. Англо-русский словарь. – М.: Рус. яз., 1988.
28. Новый большой англо-русский словарь /под ред. Ю.Д. Апресяна. – М.: Рус. яз., 1994.
29. Палей С.М., Адлер Ю.П., Загребельный В.Н. Англо-русский словарь по менеджменту качества и оценке соответствия. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
30. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. яз., 1985.
31. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
32. ИСО 14001:2004. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по их применению. // Перевод группы компаний «Интерсертифика»
33. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в строительстве. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.

Приложение 8

ЧТО ТАКОЕ «МОНИТОРИНГ И ИЗМЕРЕНИЕ ПРОЦЕССА»?

(статья напечатана в журнале

«Методы менеджмента качества», 2008, №№ 1, 2, 3)

О ВАЖНОСТИ ВОПРОСА

Вопрос, не смотря на включение в него хорошо знакомых большинству читателей терминов «мониторинг», «измерение» и «процесс», в их общей связке оказался совсем даже не простой – как с точки зрения менеджмента процессов в целом, так и применительно к интерпретации этого словосочетания с точки зрения требований ИСО 9001:2000.

Острота поднятого дотошным менеджером вопроса определяется не только тем, что в стандарте ИСО 9001:2000 вначале просто говорится о *«важности... измерения показателей... процессов»* [1, п. 0.2], а затем и напрямую **ТРЕБУЕТСЯ** *«осуществлять мониторинг, измерять и анализировать... процессы»* [1, п. 4.1], применяя для этого *«подходящие методы»* [1, п. 8.2.3]. Само по себе наличие указанных требований по отношению к процессам, являющимся фундаментальной основой модели системы менеджмента качества на основе ИСО

¹ Здесь и далее все приводимые цитаты выделены *курсивным* шрифтом. Выделение отдельных слов ПРОПИСНЫМИ буквами или *полужирным* шрифтом (в т.ч. в цитатах) сделано автором. Цитирование стандартов и Руководств ИСО делается по переводам, выполненным в группе компаний «Интерсертифика».

9001:2000, не вызывает какого либо удивления, более того – вполне очевидно. Процессами ведь необходимо УПРАВЛЯТЬ, чего невозможно сделать без осуществления измерений определенных показателей и надзора за их поведением – как в ходе конкретной единичной реализации какого-то процесса, так и при его неоднократном повторении. В добавлении к известному выражению «Управлять можно только тем, что можно измерить», приведем еще одну цитату:

Смысл измерения становится понятным, если сравнить два выражения:

- «Процесс идет в разумных пределах» и
- «Процесс обеспечивает удовлетворенность заказчиков на уровне 90%; затраты на единицу продукции составляют 82 руб.; среднее время производственного цикла составляет 2,8 дня» [2, стр. 56].

Актуальность вопроса заключается главным образом в том, что: с одной стороны:

- В большинстве учебников по менеджменту качества какие-либо пояснения или комментарии по этому вопросу просто отсутствуют (см., например: [3], [4]).
- В некоторых специализированных изданиях ответ ПО СУЩЕСТВУ на этот вопрос также отсутствует, хотя по оглавлению он должен быть. Вот, например, ПОЛНЫЙ текст комментариев к разделам 8.2.3 и 8.2.4 ИСО 9001:2000 в книге [5] из раздела 1.3.6.3. «Мониторинг и измерение процессов и продукции»:

Согласно пп. 8.2.3, 8.2.4 ИСО 9001 должно быть определено, как будут проверяться процессы и продукция или услуги. Эти две задачи в значительной степени пересекаются; во многих случаях одни и те же методики мониторинга и измерений подходят как для процессов, так и для продукции.

В редакции 1994 года для деятельности по проверке соответствия применялись термины «контроль» и «испытания». В новой редакции термины «мониторинг» и «измерение» обозначают более широкие понятия, включающие в себя как контроль и испытания, так и отслеживание динамики, и элементы управления.

Следует отметить, что деятельность по измерению и мониторингу должна планироваться (в процессах планирования процессов жизненного цикла).

Записи о результатах измерений и мониторинга (свидетельства соответствия критериям приемки) должны регистрироваться и под-

держиваться в рабочем состоянии согласно требованиям к управлению записями (п. 4.2.4 ИСО 9001). Записи должны указывать лицо, санкционировавшее выпуск продукции [5, стр. 57].

Из этого текста трудно прояснить для себя, ЧТО собственно нужно делать.

- В других специализированных изданиях ответ на этот вопрос ФАКТИЧЕСКИ отсутствует, хотя в тексте на наличие такого ответа ДЕЛАЮТСЯ ссылки. Например, в книге [6], автор которой заявил, что он «попытался трансформировать требования стандартов ИСО 9000:2000 в конкретные документы для предприятия» в разделе «Мониторинг и измерение параметров процессов и продукции» сказано: «Мониторинг и измерения ключевых процессов... подробно описаны в стандартах и документированных процедурах: ... (далее перечисляются процедуры и стандарты, которые приведены позже – прим. автора)» [6, стр. 65]. Однако анализ указанных процедур показывает, что в них интересующих нас описаний нет!

с другой стороны:

- Авторы одних специализированных изданий измерение и мониторинг связывают с контролем ТОЛЬКО ХОДА самого процесса. Вот, например, ВСЁ, что сказано по поводу мониторинга и измерений процессов в «Руководстве по применению ИСО 9001:2000 в строительстве» [7]:

1. Чем меньше доверия вызывают результаты прямого контроля продукции, тем более надежным должен быть контроль производственных процессов при ее изготовлении.

2. Необходимо определить, какие параметры процессов надо фиксировать и отражать в отчетах.

3. Ситуации, когда полностью отказываются от измерений и мониторинга процессов, бывают крайне редко. Более реальны – проверки работы оборудования и оснастки в процессе их технического обслуживания или так называемый «мягкий контроль» процессов с использованием контрольных листов, проверки компетентности операторов и т.д.

4. В строительной индустрии мониторинг и измерения могут производиться встроенными в производственный процесс средствами, например, использование грейдеров с лазерным управлением, применение в дорожном строительстве установок для нанесения битума на дорожное полотно с контролируемой температурой и т.д. [7, стр. 122].

- Другие авторы, обсуждая проблему измерения показателей процесса, связывают их с измерениями, относящимися фактически лишь к РЕЗУЛЬТАТАМ процесса. Так, в книге [5] говорится:

Процессами невозможно управлять без непрерывного мониторинга. Хозяин процесса должен регулярно наблюдать и оценивать РЕЗУЛЬТАТЫ функционирования процесса по установленным критериям [5, стр. 31].

В книге [8] в разделе 6.6 «Измерение показателей процесса» автор утверждает:

Обобщающим показателем качества... процесса является результативность [8, стр. 182].

Этот тезис закрепляет рис. 6.7 «Схема оценивания состояния процесса», где ВСЕ измерения процесса связаны исключительно с его ВЫХОДОМ (РЕЗУЛЬТАТАМИ) [8, стр. 193], хотя ранее автор говорил и о возможности «...измерять параметры самого процесса (например, температуру плавки металла, наличие бензина в баке движущегося автомобиля и т.д.)» [8, стр. 167]. Кроме того, к «выходу» процесса нельзя, например, отнести, удельные затраты ресурсов, длительность производственного цикла и т.п., которые тоже являются характеристиками процесса.

Ниже автор излагает свою и результаты анализа других точек зрения на то, что является мониторингом и измерением процесса.

ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЙ «МОНИТОРИНГА» И «ИЗМЕРЕНИЯ»

Разъяснение сути терминов «измерять» и «осуществлять мониторинг», используемых в тексте стандартов ИСО серии 9000:2000, дано в «Руководстве по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000» [9]:

<i>Measure</i> Измерять	глагол	<i>определять или устанавливать пространственную величину или количество (чего-нибудь)</i> <i>определять или устанавливать (пространственную величину или количество) путем приложения некоторого предмета с известным размером или объемом или путем сравнения с некоторой фиксированной единицей измерения</i>
<i>Monitor</i> Осуществлять мониторинг	глагол	<i>следить, надзирать, держать под наблюдением</i> <i>периодически измерять или проверять, особенно с целью регулирования или управления</i>

Обратим внимание на особенности приведенных терминов. Для этого приведем переводы этих терминов из англо-русских словарей. Так, словарь [10] содержит следующие переводы:

Measuring – измерение, контроль, замер, обмер.

Monitoring – контролирование, наблюдение, слежение, текущий контроль.

Сравнивая определения ИСО и словарей, легко заметить, что в последних оказались скрытыми важные особенности измерений и мониторинга, часть из которых указаны в определении ИСО:

- «Измерять» можно ДВУМЯ способами: в одних случаях количество определяют путем пересчета или сравнивая с некоей величиной, принятой за единицу измерения, в других – расчетным путем (например, вычисляя среднее значение, значение размаха, медианы, дисперсии и т.п.). Последние действия не являются, конечно же, ИЗМЕРЕНИЕМ в чистом виде, но ЦЕЛИ действий в обоих случаях одни и те же: определить численное значение интересующей нас характеристики.
- Осуществление мониторинга также может иметь ДВА варианта: слежение (надзор и т.д.) без измерения чего-либо и слежение (надзор и т.д.) с измерением.

Отметим: к процессам имеют отношение ВСЕ варианты измерений и мониторинга, при этом их конкретное применение в зависимости от варианта имеет свои особенности. В частности, если для получения численного значения какой-то характеристики используются средства измерений, то управление ими должно осуществляться в соответствии с требованиями раздела 7.6 ИСО 9001:2000. В зависимости от выбранных целей может быть использован то «мониторинг без измерения», то «мониторинг с измерением», о чем пойдет речь ниже!

¹ В этой связи обратим внимание на определение «мониторинга», которое дается в рекомендациях ВНИИС «Методика менеджмента процессов в системе качества» [11]:

Мониторинг – постоянное слежение, надзор, наблюдение, а также измерение или испытание через определенные интервалы времени главным образом с целью регулирования и управления [11, стр. 4].

Видно, что оно базируется на определении из [9], но НЕ ЭКВИВАЛЕНТНО ему: в определении ИСО даны два ОДНОЗНАЧНО отличающихся между собой по

Действия по измерению и мониторингу нас интересуют применительно к характеристикам (показателям, индикаторам и т.п.) процесса. В связи с этим следует понять: ЧТО именно может и должно интересовать владельца любого¹ процесса?

Представляется, что эти интересы лежат в двух взаимосвязанных областях. Причем эти области выявляются не сразу, если смотреть на процесс только так, как он определяется в ИСО 9000:2005 [12]:

Процесс (process) – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая преобразует «входы» в «выходы» [12, п. 3.4.1].

Если говорить конкретнее, то автор считает, что любой процесс необходимо рассматривать с двух точек зрения: процесс как «событие» и процесс как «явление».

ПРОЦЕСС КАК «СОБЫТИЕ»

Особенности «процесса-события»

Говоря о «событии», автор имеет в виду непосредственное использование какого-то процесса, в ходе которого начались и продолжают осуществляться действия по превращению того, что являлось «входом», в некий конечный результат – в «выход». Он может соответствовать желаемому, а может и не соответствовать – но это отдельная проблема. Вместе с тем, автор понимает под «процессом-событием» не просто ЛЮБОЕ осуществление процесса.

Обратим внимание, что превращение «входа» в конечный результат всегда происходит частями:

- Если «технология» позволяет в ходе процесса «за один раз» манипулировать только с некоторыми максимально возможными «технологическими порциями входа» (далее – также ТПВ), то любой исходный объем «входа», превышающий эту величину, необходимо будет разбить на такие «порции» или

смыслу варианта интерпретации термина «осуществлять мониторинг», тогда как в определении ВНИИСа грань между этими вариантами оказывается нечеткой и размытой.

¹ Под словом «любой» автор понимает любой процесс, определенный как ПРОЦЕСС, НЕОБХОДИМЫЙ СМК, – вне зависимости от того, как он будет «идентифицирован» дополнительно: как основной, вспомогательный, управляющий, технологический и т.д.

меньше. Ибо процесс способен переработать «за один раз» в качестве некоего ЕДИНОГО ЦЕЛОГО только такие «порции». Только в этом случае, «перерабатывая» последовательно такие «порции» друг за другом, процесс сможет «пропустить» через себя ВЕСЬ «вход».

Понятие ТПВ представляется очень важным, поскольку позволяет ввести понятие МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНОЙ (по объему перерабатываемого за раз «входа») ЕДИНИЦЫ «процесса-события».

- Если технология позволяет переработать любой «вход» за один раз вне зависимости от его объема (например, если процесс может идти непрерывно), то ЛЮБОЙ поступающий на переработку разовый «вход» можно считать некой «технологической порцией входа», которая в дальнейшем будет перерабатываться в качестве единого целого. Для такого случая максимально возможный объем «входа» не ограничен.

Например, пусть некая пекарня выпекает всего один вид хлеба и делает это круглосуточно, используя только одну печь. Если устройство печи позволяет осуществлять выпекание непрерывно, то объем ТПВ не ограничен. Если же печь позволяет выпекать хлеб только «загрузками», то «технологической порцией входа» будет такое количество муки и других ингредиентов, которое позволяет замесить тесто не более чем на одну загрузку печи, поскольку большее количество за один раз печь выпечь просто не сможет.

С учетом вышесказанного автор определяет «процесс-событие» следующим образом:

«Процесс-событие» – начавшийся процесс, объем «входа» которого не превышает «технологическую порцию входа» и может быть превращен в «выход» за один технологический цикл.

Когда «процесс-событие» начался, его задача – превратить поступившую «порцию входа» в желаемую «порцию выхода»¹. При этом предел «мощности» «процесса-события» определяет ТПВ. Если, на-

¹ Заметим, что когда процесс квалифицируется как «событие», он во многом уподобляется «проекту» – в трактовке ИСО 9000:2005. Ведь даже в самом определе-

пример, полный объем «входа» равен трем ТПВ, для его переработки придется осуществлять «процесс-событие» как минимум трижды.

Отметим также, что аналогичным образом можно ввести понятие «операции-события» – как частного случая «процесса-события», состоящего из одной операции.

Что важно знать владельцу «процесса-события»?

Очевидно, что, ВО ВРЕМЯ реализации конкретного «процесса-события» владельцу не так важно, как будет вести себя процесс ПРИ СЛЕДУЮЩИХ его применениях (тем более, что их может больше и не быть). СЕЙЧАС же он должен обеспечить, чтобы НАЧАВШИЙСЯ процесс проходил так, как предусмотрено его описанием (технологическими инструкциями, регламентами, процедурами и т.п.). Ибо ТОЛЬКО ТОГДА он с определенной (т.е. установленной, заданной, выявленной и т.п.) долей вероятности будет уверен, что получит в результате именно то, что запланировано и желаемо.

А откуда у него может быть такая уверенность? И чем определена эта доля?

А тем, что РАНЕЕ либо разработчик процесса (если процесс применяется первый раз) валидировал процесс, УСТАНОВИВ для него эту долю, либо, в дополнение к этой валидации, был проведен анализ неоднократного применения процесса в прошлом, что позволило УТОЧНИТЬ первоначально установленные разработчиком прогнозируемые результаты процесса.

Так или иначе, но будущие результаты с той или иной вероятностью ПРОГНОЗИРУЕМЫ.

нии проекта прямо сказано, что «ПРОЕКТ – это уникальный (т.е. единственный, конкретный и т.п.) ПРОЦЕСС»:

Проект (project) – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с датами начала и окончания, предпринятых для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам [12, п. 3.4.3].

Другими словами, говоря о «процессе-событии», мы можем говорить о нем так же и как о «процессе-проекте». Кроме прочего, это означает, что к «процессу-событию» применимы методы управления проектами, описанные во многих книгах.

Но только при одном условии: СТРОГО ДОЛЖНЫ БЫТЬ СОБЛЮДЕНЫ ВСЕ УСТАНОВЛЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРОЦЕССА.

Требования к проведению «процесса-события»

Они включают в себя:

- 1) установленную ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ технологических операций;
- 2) ДОПУСТИМЫЙ ДИАПАЗОН ЗНАЧЕНИЙ физических и других факторов, последовательно воздействующих на «технологическую порцию входа» в ходе осуществления соответствующих операций;
- 3) ДИАПАЗОН ПРИЕМОЧНЫХ ЗНАЧЕНИЙ результатов некоторых промежуточных и окончательной операций.

Первые две категории требований достаточно очевидны, а вот по поводу третьей дотошный менеджер скорее всего воскликнет: «Но ведь требования пункта в) относятся к мониторингу и измерению продукции, а не к мониторингу и измерению процессов! Их нужно отнести к разделу 8.2.4, а не 8.2.3». И будет прав. Но лишь ЧАСТИЧНО.

Внимательный анализ требований раздела 8.2.4 ИСО 9001:2000 показывает следующее: в этом разделе стандарта, СТРОГО ГОВОРЯ, речь идет НЕ О ВСЕХ измерениях, связанных с продукцией. Здесь требуется проводить мониторинг и измерение ТЕХ характеристик, которые используются «для верификации того, выполнены ли ТРЕБОВАНИЯ К ПРОДУКЦИИ» [1, п. 8.2.4]. Нет сомнения, что потребитель, а, вслед за ним и изготовитель, устанавливает характеристики и требования к ним для КОНЕЧНОЙ продукции, включая и свои дополнительные требования (см. разделы 7.1.а, 7.2 и 7.3.2 ИСО 9001:2000). Некоторые из этих характеристик могут быть ПРИОБРЕТЕННЫ (и, что особенно важно, – в дальнейшем НЕ УТРАЧИВАТЬСЯ и НЕ МЕНЯТЬСЯ) и на ПРОМЕЖУТОЧНЫХ этапах создания продукции, поэтому стандарт говорит: «*Это должно осуществляться на СООТВЕТСТВУЮЩИХ стадиях процесса создания продукции в соответствии с запланированными мероприятиями (см. 7.1)*» [1, п. 8.2.4]. Поясним это.

Например, вы производите кофемолку определенной мощности, включая изготовление электродвигателя к ней. Очевидно, что проверить мощность собранного электродвигателя можно и до сборки кофемолки в целом. И речь не в том, что это можно сделать прин-

ципиально. Речь идет о том, что это можно сделать ЗАРАНЕЕ, поскольку ПОСЛЕ установки двигателя в кофемолку его мощность НЕ ИЗМЕНИТСЯ. Более того, проверку мощности более целесообразно сделать именно до операции окончательной сборки кофемолки, на более ранней стадии, а именно – сразу же после завершения сборки самого электродвигателя.

Вместе с тем, какой бы вы план действий по проверке мощности вы ни выбрали, эта мощность все равно рано или поздно ДОЛЖНА быть измерена, т.к. является одной из установленных ХАРАКТЕРИСТИК продукции. Поэтому действие по измерению мощности также ДОЛЖНО быть установлено. Где? Ответ для всех очевиден: это делается, конечно же, не в ОПИСАНИИ самой КОФЕМОЛКИ, а в ОПИСАНИИ ПРОЦЕССА изготовления кофемолки.

А теперь давайте зададим себе следующий вопрос: является ли, например, диаметр той части вала электродвигателя, которая предусмотрена для соединения с крыльчаткой кофемолки, характеристикой КОФЕМОЛКИ? Очевидно, что не является.

Но ведь вал необходимо изготовить, причем в соответствии с чертежом. Поэтому технолог после описания требований к токарной операции обточки вала (тип станка, скорость вращения шпинделя с заготовкой, тип резца, тип и расход смазочно-охлаждающей жидкости, квалификация токаря и т.д.) включает в описание процесса ТАКЖЕ операцию по контролю РЕЗУЛЬТАТОВ этой операции. Это будет сделано в строгом соответствии с требованиями раздела 7.1 ИСО 9001:2000, но это будет операцией по верификации диаметра вала, а не операцией измерения ХАРАКТЕРИСТИКИ кофемолки, т.е. не будет иметь отношения к требованиям раздела 8.2.4.

Вышесказанное означает, что по ходу процесса в результате некоторых операций может получаться «нечто» промежуточное, численные значения параметров чего будут являться не характеристиками ПРОДУКЦИИ, а характеристиками компонент, узлов, полуфабрикатов и т.п. БУДУЩЕЙ продукции. Более того, таких операций обычно большинство, если не подавляющее большинство! К чему же тогда следует отнести требования к ТАКИМ характеристикам и верификацию соответствия им?

Автор относит их к совокупности требований к ОПЕРАЦИЯМ, а в общем виде – к категории требований, касающихся ПРОВЕДЕНИЯ процесса.

Итак: результаты некоторых операций действительно могут относиться к ХАРАКТЕРИСТИКАМ продукции, и их измерение необходимо осуществлять в соответствии с требованиями раздела 8.2.4 ИСО 9001:2000. Вместе с тем, обычно большое количество операций имеют своей целью достижение лишь отдельных ПРОМЕЖУТОЧНЫХ характеристик ПРОМЕЖУТОЧНОГО состояния трансформируемого «входа». И измерение этих характеристик является часто необходимым, поскольку без этого невозможно НАПРЯМУЮ оценить результативность ответственных операций.

По этим причинам требования указанного выше пункта в) автор относит в целом к проблеме мониторинга и измерений ПРОЦЕССА. Конечно, эти требования могут включать в себя и требования к характеристикам продукции, но в общем случае круг затрагиваемых ими объектов гораздо шире.

Виды мониторинга и измерений, «подходящие» для «процесса-события»

Из вышесказанного понятно, что для владельца «процесса-события» нужны такие виды измерений и мониторинга, которые позволят ему получить уверенность в правильном ходе или проведении этого процесса с точки зрения выполнения указанных выше ТРЕБОВАНИЙ к его ХОДУ или ПРОВЕДЕНИЮ. Поэтому к ним относятся:

- 1) «Мониторинг без измерения» того, соблюдается ли установленная последовательность операций, что необходимо для управления ХОДОМ процесса.
- 2) Измерение значений физических и других факторов, воздействующих на «технологическую порцию входа» в ходе осуществления операций. Если какое-то воздействие оказывается растянутым во времени, за ним необходимо установить надзор, слежение и т.п., т.е. осуществлять «мониторинг с измерениями» значений этого параметра в течение времени воздействия. Цель такого мониторинга – предоставлять необходимую информацию для своевременного принятия мер по удержанию значения параметра в заданном диапазоне или по возвращению в заданный диапазон в случае выхода за его пределы, т.е. для управления ХОДОМ процесса.
- 3) Измерение установленных характеристик результатов определенных операций. Цель таких измерений – предоставлять

необходимую информацию о результативности операции для установления возможности перехода к следующей операции, т.е. опять для управления ХОДОМ процесса. Некоторые из этих измерений, возможно, одновременно будут охватывать требования раздела 8.2.4 ИСО 9001:2000 «Мониторинг и измерение продукции».

Цели мониторинга и измерений «процесса-события»

Все указанные выше действия направлены на обеспечение результативного УПРАВЛЕНИЯ ХОДОМ процесса. На ТАКИЕ виды мониторинга и измерений процесса обращают внимание многие авторы. Например:

- *Мониторинг процессов служит для их участников и руководителей источником оперативной информации о состоянии текущих бизнес-процессов* [13, стр. 70].
- *Самым простым и наглядным примером управления процессом является поддержание параметра технологического процесса (например, температуры в рабочей зоне печи)... В любом случае система управления процессом отслеживает его выход за допустимые пределы и, реагируя на это, возвращает процесс в норму... Процесс, протекающий так, что без постороннего вмешательства и перепланирования действий выполняются все требования к процессу и его результату, называют управляемым процессом (или процессом, проходящим в управляемых условиях). Поддержание процесса в управляемых условиях – главная задача этапа управления* [11, стр. 16].
- *Необходимость совершенствования бизнес-процессов привела к созданию методологии управления процессами, которая включает:*
 - *установку точек контроля процессом;*
 - *измерение показателей процесса в точках контроля;*
 - *анализ полученной информации и предложения по совершенствованию* [14, стр. 217].
- *При оперативном управлении процессом руководитель должен:*
 - *анализировать процесс по ряду показателей;*
 - *выявлять отклонения от нормального хода процесса;*
 - *выявлять и анализировать причины отклонений от нормального хода процесса;*

- *разрабатывать и реализовывать корректирующие мероприятия, если это целесообразно и экономически эффективно, а также проверять их результативность.*

Таким образом, основная задача руководителя при оперативном управлении заключается в поддержании процесса в нормальном состоянии и получении запланированных результатов [15, стр. 174].

- *Традиционно при решении задачи управления процессом различают два вида информации... Наиболее полезная информация связывается с параметрами, которые описывают условия протекания процесса, такими как температура, цикличность, давление и т.д., с их изменчивостью. При подготовке процедур управления задаются целевые значения параметров и характеристик процесса... Для принятия решений выясняется различие плановых и фактических значений параметров и характеристик процесса, оценивается – функционирует ли процесс обычным или необычным образом. Во втором случае предпринимаются соответствующие корректирующие действия* [5, стр. 197].

Очевидно, что результаты всех этих мониторингов и измерений будут демонстрировать способность (или неспособность) процессов «достигать (с установленной степенью вероятности) *запланированных результатов*», как этого и требует раздел 8.2.3 ИСО 9001:2000. Именно поэтому все они являются «подходящими».

Некоторые проблемы определения характеристик, подлежащих мониторингу и измерениям в ходе реализации «процесса-события»

Из вышесказанного понятно, что набор показателей, подлежащих мониторингу и измерениям в ходе выполнения операций «процесса-события», устанавливает РАЗРАБОТЧИК процесса. Целесообразно, чтобы он привлекал к этой работе будущего владельца процесса и его команду. Сами же требования к проведению процесса устанавливаются, обычно, в описании процесса, включая соответствующие ссылочные документы.

В этой связи необходимо особо отметить одно важное обстоятельство, связанное с разделом 7.1 ИСО 9001:2000. Для этого процитируем еще раз начало этого раздела:

Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для СОЗДАНИЯ ПРОДУКЦИИ [1, п. 7.1].

А как же быть в отношении ДРУГИХ процессов, необходимых СМК, — например, маркетинг, закупки, проектирование и т.д.? Ведь требования раздела 4.1 и 8.2.3 распространяются на ВСЕ процессы, необходимые СМК!

Ответ здесь очевиден: несмотря на отсутствие прямого требования о планировании и разработке процессов СМК, НЕ ОТНОСЯЩИХСЯ к процессам создания продукции, их необходимо планировать и разрабатывать. Результаты же этой работы целесообразно документировать, устанавливая в соответствующих документах требования к проведению процессов. В качестве основы для планирования и разработки для всех таких процессов, по аналогии с процессами создания продукции, можно использовать требования раздела 7.1 ИСО 9001:2000.

ПРОЦЕСС КАК «ЯВЛЕНИЕ»

Особенности «процесса-явления»

Если какой-то процесс начинают реализовывать и/или предполагают использовать в будущем, то владельцу процесса очень важно знать, на какие «выходные» показатели следует, в общем (в целом, в среднем и т.п.), рассчитывать.

Почему только «в целом»? Потому, что любая деятельность подвержена как систематическим, так и случайным воздействиям, вызывающим изменения и промежуточных, и конечных характеристик. И если, например, при последнем применении процесса какой-то показатель «попал» в допустимые пределы, то утверждать, что подобное приятное завершение процесса будет всегда и впредь, было бы серьезной ошибкой. При МНОГОКРАТНОМ использовании процесса несоответствия в результатах ЛЮБОЙ (в том числе и конечной) операции рано или поздно ОБЯЗАТЕЛЬНО БУДУТ. И это владелец процесса должен понимать. Весь вопрос в том, с какой вероятностью или как часто их следует ожидать?

Чтобы ответить на него, владельцу необходимо выявить соответствующие внутренние характеристики, которые ПРИСУЩИ данному процессу КАК ТАКОВОМУ, отражают его внутренний потенциал. Они должны быть свойственны процессу не просто как некому частному объекту, а как ЯВЛЕНИЮ. Эти характеристики должны быть НЕОТЪЕМЛЕМОЙ принадлежностью «процесса-явления».

Но как их установить? Они ведь изначально СКРЫТЫ внутри!

Да, это так. Но нам помогает решить данную задачу то, что эти свойства-характеристики ПРОЯВЛЯЮТСЯ при КАЖДОЙ реализации процесса как «события» — прямо или косвенно. Надо только установить те параметры, которые связаны с интересующей нас характеристикой, и провести их измерение. Тогда анализ результатов измерений по совокупности итогов завершенных «процессов-событий» и позволит путем их соответствующей обработки оценить, а иногда даже получить достаточно точно значение самих характеристик.

Это наглядно иллюстрирует способ оценки индекса воспроизводимости C_p . Хорошо известно, что рассчитать данный индекс можно ТОЛЬКО на основе достаточно большого набора «статистики», а для этого у операции или процесса должна быть «история». Конечно, эта характеристика (C_p) присуща операции или процессу ИЗНАЧАЛЬНО, но может быть достоверно рассчитана лишь после анализа результатов МНОГИХ¹ «операций-событий» или «процессов-событий». После всего нескольких первых случаев использования процесса или операции C_p установить достаточно точно нельзя.

Вместе с тем, если те характеристики «процесса-явления», которые нужны владельцу процесса, удалось установить, то с их помощью он может сделать многое: правильно спланировать ресурсы для будущих случаев использования процесса как «события», прогнозировать их результаты, ставить задачи по улучшению «процесса-явления» и т.д.

Так, если значение C_p для какого-то показателя известно, например $C_p = 1$, то вероятность получить несоответствие при ближайшем применении процесса также известна: она равна 0,0027. Это также означает, что при использовании этого процесса в будущем и соблюдении установленных правил его реализации, желаемый результат следует ожидать в 99,73% случаях. А если «процесс-случай»

¹ Дотошный менеджер скажет:
- Если мне нужно оценить C_p токарного станка-автомата на конкретной операции, я возьму партию из 100 заготовок и по кривой разброса диаметров рассчитаю C_p . Но ведь это одна партия и процесс обточки был только один раз. Получается, что мы можем рассчитать C_p и по результатам одного процесса?
- Нет, — ответит автор. — В данном случае Вы, уважаемый менеджер, ошибаетесь. Единичной «технологической партией входа» здесь будет являться ОДНА заготовка. Поэтому фактически партия из 100 заготовок была переработана не «за раз», а за «100 раз». Было проведено 100 «операций-событий», а не одна.

планируется применить 1000 раз, то несоответствие следует ожидать в 2-3 случаях. Другое дело, что из-за статистической природы никто не сможет точно сказать, когда именно «выскочат» несоответствия в ходе серии из 1000 случаев использования процесса: они могут иметь место и в самом начале серии, и в ее середине, и в ее завершающей фазе.

Итак, под «процессом-явлением» автор понимает следующее:

«Процесс-явление» – полностью разработанный для использования процесс со своим набором выделенных владельцем процесса характеристик, которые:

- присущи ему, т.е. являются неотъемлемой частью процесса;
- считаются неизменными, если не меняется установленный порядок проведения процесса;
- обязательно проявляются в «процессе-событии» – либо в явном виде (например, длительность производственного цикла), либо косвенно (например, в виде разброса значений исследуемого параметра, на основании которых рассчитывается такая интересующая владельца процесса характеристика как дисперсия σ этого параметра);
- имеют расчетную природу определения своего численного значения на основе данных о фактических значениях прямых или косвенных показателей при предыдущих реализациях «процессов-событий»;
- носят усредненный или вероятностный характер;
- тем более точно определяются, чем большее количество случаев реализации «процессов-событий» в прошлом было использовано для их расчета.

В этом определении важно то, что речь идет о процессе лишь в том виде, как он был РАЗРАБОТАН для использования, и никак не рассматривается то, насколько он ПОДГОТОВЛЕН для конкретного фактического использования и как именно будет проходить его ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. Другими словами, в отношении «процесса-явления» мы говорим о характеристиках, обусловленных и определяемых ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО установленным (принятым, действующим) в данный момент ПОРЯДКОМ подготовки и реализации процесса.

Что может интересовать владельца процесса в «процессе-явлении»?

Выше мы отметили, что владельцу процесса, приступая к исполнению конкретного «процесса-события», важно иметь информацию о вероятности получения желаемых результатов. А она основывается на характеристиках «процесса-явления».

Какие же данные о внутреннем потенциале процесса могут интересовать его владельца?

Всё зависит от того, какие ЦЕЛИ ставит перед процессом его владелец, а их может быть много. В публикациях можно встретить самые разные «наборы» характеристик и целей, составленные их авторами, например:

- *Обобщающим показателем качества... процесса является результативность* [8, стр. 182].
- *...рекомендовано определить затраты, время и качество...* [16, стр. 9].
- *Три основные категории замеров позволяют определить характеристики бизнес-процессов: результативность, эффективность и время цикла* [17, стр. 20].
- *Измеритель (показатель) деятельности процесса – индикатор, который может использоваться, чтобы оценивать качество, затраты, время цикла деятельности или процесса* [18, стр. 140].
- *В большинстве случаев набор характеристик процесса, методы и средства, применяемые для оценки результативности, индивидуальны для каждого процесса. Можно назвать лишь несколько универсальных характеристик, например, количество несоответствий, время выполнения процесса, объем произведенной продукции (предоставленных услуг). Однако для всесторонней оценки результативности и принятия решений при управлении и улучшении процесса этого набора характеристик недостаточно* [11, стр. 10].
- *На основе групп абсолютных показателей могут формироваться важнейшие относительные показатели, характеризующие процесс:*
 - *результативность процесса;*
 - *эффективность процесса;*
 - *удовлетворенность клиентов процесса* [15, стр. 176].

- Методики анализа процессов можно условно разделить на два вида: качественный и количественный. Последний включает в себя измерение и анализ показателей:
 - эффективности процесса;
 - показателей процесса (??? – прим. автора);
 - удовлетворенности клиентов процесса;
 - сравнительный анализ процессов;
 - имитационное моделирование процесса;
 - ABC-анализ процесса [19, стр. 205].
- В книге [20, стр. 57] приведены примеры различных мер, используемых для измерения показателей, в т.ч. относящихся к процессам:
 - «твердые» и «мягкие» меры. «Твердые» меры – это чистые факты, которые можно измерить непосредственно. Типичная «твердая» мера – время выполнения работы или стоимость чего-либо. «Мягкие» меры – это менее осязаемые вещи, которые приходится мерить косвенно. Типичная «мягкая» мера – качество товара, определяемое степенью удовлетворения потребностей или совокупностью признаков.
 - Финансовые и нефинансовые показатели.
 - Меры результата и меры процесса.
 - Меры, определяемые в соответствии с целью. Их три основных типа:
 - меры результата (примеры: чистый доход, возврат на инвестированный капитал, рыночная ниша).
 - диагностические меры. Являются индикатором будущих результатов. Предназначены для оценки состояния «здоровья» организации. Типовые примеры: точность доставки, гибкость доставки, качество продукции, время цикла, удовлетворенность потребителя.
 - меры компетентности. Они позволяют заранее определить, будет ли организация «в состоянии» воспринять планируемые перемены в будущем с учетом заданных требований. Быть «в состоянии» означает иметь компетенцию, персонал и возможность сделать то, что надо сделать как сегодня, так и завтра. Примеры: капиталовложения в разработку, отношение к переменам, гибкость для перехода к производству совершенно новой

- производки или к оказанию совершенно новых услуг, уровни обученности персонала.
- Организовать следует идентифицировать методы измерения и выполнять измерения для оценки функционирования процессов... Примерами объектов измерения являются:
 - способности (возможности) процесса,
 - время реагирования на запросы,
 - время производственного цикла или производительность,
 - измеряемые показатели надежности,
 - общая выработка (выход),
 - результативность и эффективность деятельности работников организации,
 - правильность использования технологий,
 - снижение отходов,
 - распределение затрат и их снижение [21, п. 8.2.2].
 - ...объектами измерения являются основные составляющие процесса – вход, выход, тело процесса и его ресурсы в трех состояниях – планируемом, действующем и результирующем; областями измерения являются качество, количество, время, стоимость; формы измерения носят индикативный и аналитический характер [22].

Варианты структуризации характеристик

Представляется, что наиболее структурно-проработанными попытками систематизировать показатели «процесса-явления» являются следующие три:

- ...процесс могут характеризовать несколько групп показателей:
 - показатели процесса;
 - показатели продукта процесса;
 - показатели удовлетворенности клиентов процесса.
- Показатели процесса могут быть определены как числовые величины, характеризующие течение самого процесса и затраты на него (временные, финансовые, ресурсные, человеческие и др.). Показатели процесса могут быть абсолютными и относительными (приведенными к объему услуг, сезонным колебаниям, тарифным изменениям и другим внешним факторам, не зависящим от управления проверяемым процессом).

Показатели продукта (услуги) – числовые величины, характеризующие продукт (услугу) как результат выполнения процесса (абсолютный объем услуг, объем услуг относительно заказанного или необходимого, количество ошибок и сбоев при оказании услуги, номенклатура оказанных услуг, номенклатура оказанных услуг относительно необходимой и т.д.).

Показатели удовлетворенности клиентов процесса – числовые величины, характеризующие степень удовлетворенности потребителя результатами процесса (выходом, услугой и т.д.). При этом следует различать удовлетворенность потребителя (внутреннего и внешнего) выходом процесса и удовлетворенность конечного потребителя полученной продукцией или услугой [19, стр. 222].

Аналогичный перечень приведен также в [23, стр. 124] и в [24, стр. 138].

- ...необходимо определить измеряемые характеристики качества процесса. Нам представляется целесообразным структурировать эти показатели по трем иерархическим уровням.

Результативность выполнения процесса – первый уровень.

Оперативное управление процессами¹ строится, как правило, на косвенных показателях, отражающих в основном техническую составляющую:

- **точность процесса**; характеризуется величиной отклонения параметров продукции на выходе процесса от номинальных значений, установленных в документации;
- **возможность процесса (показатель стабильности)**; характеризуется величиной разброса параметров продукции на выходе процесса внутри поля допуска, установленного в документации (спецификации);

¹ Заметим, что данные авторы, используя понятие «оперативного управления процессом», на самом деле говорят здесь совсем о другом. ОПЕРАТИВНОЕ управление подразумевает управление ХОДОМ процесса, тогда как ВСЕ приводимые ниже показатели (точность, возможность, надежность и т.д.) могут быть определены ЛИШЬ после ЗАВЕРШЕНИЯ процесса, а точнее – НЕСКОЛЬКИХ процессов. Для управления же ХОДОМ процесса эти показатели не годятся, здесь должны применяться требования к ходу процесса, о которых говорилось выше при обсуждении проблем мониторинга измерений «процесса-события». Вместе с тем, если отвлечься от «оперативного управления», приводимые здесь характеристики очевидным образом характеризуют именно «процесс-явление».

- **надежность процесса**; характеризуется частотой сбоев процесса, приводящих к изменению характеристик продукции, или временем работы процесса без сбоев;
- **производительность процесса**; может измеряться временем выполнения запроса потребителя процесса (время обслуживания);
- **гармоничность процесса**; характеризуется параметрами очередей продуктов на входе и выходе процесса;
- **управляемость процесса**; характеризуется величиной реакции процесса на управляющее воздействие;
- **безопасность процесса**; характеризуется частотой сбоев процесса, повлекших за собой последствия для работников;
- **эргономичность процесса**; характеризуется средним временем утомляемости работников при выполнении процесса;
- **экологичность процесса**; характеризуется частотой сбоев процесса, повлекших за собой последствия для окружающей среды.

Результативность управления процессом – второй уровень.

Степень улучшения характеристик процесса (например, перечисленных выше) – показатель результативности управления процессом.

Эффективность процесса – третий уровень.

Показатели эффективности процесса отражают его КПД и определяются как отношение добавленной процессом ценности продукции к увеличению процессом ее (продукции) стоимости [14, стр. 341].

- Существуют три широкие области оценки процесса, которые могут быть измерены количественно:

ВНУТРЕННИЕ ПОКАЗАТЕЛИ. Они связаны с характеристиками самого процесса, например:

- **общая длительность производственного цикла;**
- **производственные затраты;**
- **расход сырья;**
- **длительность процесса;**
- **уровень «выхода годного с первого раза».**

ВНЕШНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ. Они связаны с теми выходными данными процесса, которые могут быть измерены без привлечения заказчика, например:

- **затраты времени на поставку;**
- **объем выпуска;**
- **технические характеристики;**

- *комплектность;*
- *соответствие техническим условиям;*
- *уровень дефектов/точности.*

ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗАКАЗЧИКА. Они характеризуют реакцию заказчика на «выход» процесса, например:

- *соотношение пользы и затрат;*
- *эмоциональный эффект от продукции или услуги;*
- *положительный или отрицательный опыт использования продукции;*
- *оценка доступности продукции или услуги»* [2, стр. 56].

Некоторые проблемы выбора и расчета характеристик «процесса-явления»

1. Отбор характеристик

Как видно, набор тех характеристик, которые будут относиться к «процессу-явлению», достаточно широк и представлен целым рядом «векторов» потенциальных интересов. Конкретный выбор этих характеристик целиком и полностью относится к сфере ответственности владельца процесса и определяется целями, которые владелец ставит перед процессом. При этом нельзя не согласиться со следующим мнением автора книги [23]:

Разработка системы показателей – не менее сложное дело для менеджеров – владельцев процессов и представителя руководства, чем выделение и построение сети процессов организации [23, стр. 126].

Вместе с тем уже следующая фраза из приведенной выше цитаты вызывает возражение:

Но в литературе этот вопрос проработан весьма хорошо¹, вам останется только выбрать показатели из множества способов измерения параметров продуктов, процессов и удовлетворенности клиентов. Только у Деминга в знаменитой книге «Выход из кризиса» 12 страниц посвящены перечню показателей для банковской сферы [23, стр. 126].

¹ На самом деле вопрос этот как раз проработан недостаточно и отрывочно, что и послужило одним из оснований для подготовки данной статьи. Как уже отмечено в первом разделе этой статьи, учебники по менеджменту качества этот вопрос обходят, а практически весь список литературы на русском языке, в которой хоть с каким-то уклоном на практику освещаются рассматриваемые нами вопросы, помещен в конце статьи (за минусом, естественно, учебников и стандартов).

Дело ведь не в том, что не из чего выбирать. Общий набор приведенных выше характеристик, взятых из публикаций, уже сам по себе не мал!

Проблема, как показывает опыт аудитов СМК, заключается в том, что на пространстве СНГ владельцы процессов НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ большинства этих характеристик, ограничиваясь их самым минимальным набором, нередко состоящим вообще всего из одного показателя – результативности процесса. И то, достоверность и полезность этого показателя очень часто сомнительна, о чем речь пойдет ниже (см. проблему 5).

2. Учет особенностей самих характеристик

В связи с проблемой выбора характеристик представляются важными пояснения авторов «Методики менеджмента процессов в системе качества» [11]:

«Цель процесса – цель по достижению установленных характеристик процесса и его результатов, которой добиваются по завершении процесса или его цикла.

Характеристика процесса – отличительное свойство процесса.

Примечания:

- 1) *Характеристика процесса может быть присущей или присвоенной.*
- 2) *Характеристика процесса может быть качественной или количественной.*
- 3) *«Присущая» означает имеющаяся в чем-то. Прежде всего это относится к постоянной характеристике. Присущая характеристика процесса, вытекающая из требований к нему, называется характеристикой качества процесса. К таким характеристикам можно отнести характеристики результата процесса (продукции). Примеры присущих характеристик: скорость, температура, время процесса, повторяемость процесса, вариабельность процесса, затраты на процесс.*

¹ К примерам из книги Деминга можно добавить еще более чем 150 примеров из книги [25, стр. 133], и более чем 100 примеров из книги [26, стр. 198]. В книге [15, стр. 121] также приведен перечень информации, которую следует собирать в отношении различных показателей, правда, здесь речь идет о системе показателей компании.

- 4) *Присвоенные характеристики процесса (например: цена процесса, ответственный за процесс, название или код процесса) не являются характеристиками качества этого процесса.*
- 5) *Требования к процессу устанавливаются при его планировании, в том числе в виде цели процесса» [11, стр. 4].*

3. Особенности требований ИСО/ТС 16949:2002

Организациям, внедряющим ИСО/ТС 16949:2002 [27], целесообразно иметь в виду, что в этом документе [27, п. 8.2.3.1] имеются дополнительные требования к мониторингу и измерениям ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ процессов (по этому поводу см. также [5, стр. 84]).

4. Ошибки при выборе характеристик

При выборе показателей процесса следует избегать методических ошибок. Некоторые из них отмечены в книге [15]:

- *построенная система показателей фрагментарна (т.е. в ней отсутствует ряд важнейших показателей, необходимых для управления);*
- *часть показателей противоречива (это означает, что достижение одного из них исключает достижение другого и т.д.);*
- *показатели не ориентированы на достижение стратегических целей компании, ее общую результативность и эффективность [15, стр. 15].*

Там же [15, стр. 17] приведен пример набора характеристик, обладающих указанными недостатками.

В книге [19, стр. 270] приведены общие требования к информации о ходе процесса, а также общие требования к показателям процесса и их примеры для показателей, характеризующих процесс, продукцию и удовлетворенность клиента [19, стр. 272 и 312]. Рекомендации о требованиях, которым должны удовлетворять показатели, относящиеся к процессам, содержатся в [23, стр. 123, а также 126-127].

5. Проблемы создания приемлемой «истории» характеристик

Как уже указывалось выше, характеристики «процесса-явления» рассчитываются на основе данных «истории» предыдущего функционирования процесса. Это – их ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ особенность.

И чем «длиннее» история, тем надежнее расчетное значение интересующего показателя.

Как, например, будет оценен потенциальный уровень результативности процесса, если его осуществили всего два раза, и в одном случае он был результативным, а во втором – нет? Как 50%? Скорее всего. Но на основании усреднения показателей всего ДВУХ событий погрешность усреднения очень велика. Понятно, что истинная результативность может быть как выше, так и ниже 50%.

Если, однако, процесс применялся 100 раз и был за это время нерезультативным всего один (этот самый) раз, то, конечно, его ИСТИННАЯ результативность будет находиться, скорее всего, ближе к 99%, чем к первоначальным 50%.

Из этого следует, что для получения МАКСИМАЛЬНО ДОСТОВЕРНЫХ оценок любой из характеристик «процесса-явления» необходимо, чтобы по ней был собран немалый статистический материал – лучше всего, чтобы обработке подвергались данные, полученные, по меньшей мере, из 100-150 случаев. Вместе с тем, у сертифицированных компаний практически традиционным является проведение анализа функционирования процессов за квартал в целом, в лучшем случае – за месяц. Но тогда даже в последнем случае необходимая статистика может быть набрана не менее, чем за 10(!) лет. Но зачем она тогда будет нужна?

Какой из этого может быть выход?

Опора – на «процесс-событие»

Автор предлагает: для набора «истории» (или «статистики») получать и накапливать данные от КАЖДОГО «процесса-события» (что было бы идеальным) или НЕСКОЛЬКИХ таких «процессов-событий».

Это будет сделать достаточно просто, если размер «технологической порции входа» ограничен. Тогда необходимая «статистика» может быть набрана достаточно быстро. Если же характер «процесса-события» таков, что у него размер «технологической порции входа» неограничен, целесообразно условно разбивать каждый фактический «вход» на более мелкие по объему «входы», которые искусственно увеличат совокупное число «процессов-событий» до величины, достаточной для получения уверенных расчетных значений соответствующей характеристики.

Проиллюстрируем это на примере пекарни.

Случай А.

Возьмем упомянутую выше пекарню, у которой печь дискретного действия. Как мы уже отметили ранее, в этом случае «максимальным» единичным «процессом-событием» будет выпечка одной партии хлеба. Если время выпечки составляет 2 часа, то в сутки реализуется 12 «процессов-событий». Примем также, что применяемая технология замеса теста и самой выпечки такова, что обычно почти в каждом месяце бывает немного испорченных буханок (что, скорее всего, очень близко к правде).

Пусть в СМК пекарни выделен процесс «Выпекание хлеба», его анализ проводится ежемесячно, а в качестве его цели установлено следующее:

- **Вариант первый:** «Выполнение месячного плана по выпечке хлеба соответствующего качества с первого раза» – отметим при этом, что подобная цель является **ТИПИЧНОЙ**.
- **Вариант второй:** «Качественная выпечка каждой партии, загружаемой в печь».

Давайте посмотрим, каково будет значение результативности этого процесса в каждом из вариантов, и как можно использовать полученную характеристику?

Вариант первый. Поскольку в течение каждого месяца наблюдаются несоответствия, то во все месяцы года результативность процесса будет определена как отрицательная. Это – объективная и точная информация, но использовать ее в целях управления или улучшения невозможно.

Если же брак был обнаружен не во всех месяцах (например, только в половине), то результативность по итогам года будет равна 50%. Но что можно извлечь из этой цифры?

Такие информационно-бесполезные результаты были получены потому, что в качестве единичного «процесса-события» была взята **ОЧЕНЬ БОЛЬШАЯ** совокупность – все **ФАКТИЧЕСКИ** состоявшиеся «процессы-события» за целый месяц.

Вариант второй. Поскольку в качестве единичного анализируемого факта взят «процесс-событие», то задача становится статистически приемлемой. В течение 30 дней месяца состоится $30 \times 12 = 360$ случаев применения «процесса-события». При этом бракованный хлеб мог быть выявлен, например, всего в 9 случаях. Тогда можно с большой долей уверенности говорить, что результативность процес-

са «Выпечка хлеба» как «процесса-явления» составляет около 97,5%. Это означает, что на 1000 будущих загрузок печи брак будет выявлен приблизительно в 25 случаях.

Эта информация достаточно достоверна и может использоваться, например:

- для анализа трендов результативности в течение года с целью выявления систематических воздействий (за год будет 12 статистически достоверных значений – полнее достаточно для наглядного графика и анализа);
- для сравнения с аналогичными показателями других пекарен;
- для анализа результативности выполняемых действий по улучшению процесса.

Заметим, что если во втором варианте цель связать не с одной загрузкой, а с двумя и даже тремя (что упрощает сбор и обработку результатов), то статистика по-прежнему остается достаточно хорошей: за месяц будет 180 и 120 случаев таких «совокупных процессов-событий» соответственно, а это вполне приемлемо для статистического анализа.

Случай Б.

Возьмем теперь пекарню с печью **НЕПРЕРЫВНОГО** действия с тем же временем выпечки (2 часа) и с технологией, также допускающей в течение каждого месяца выпечку небольшого количества буханок несоответствующего хлеба. Там тоже идентифицировали процесс «Выпечка хлеба», анализ решили проводить ежемесячно, а в качестве цели процесса установили:

- **Вариант первый:** «Выполнение месячного плана по выпечке хлеба соответствующего качества с первого раза», т.е. то же, что и для пекарни с дискретной печью.
- **Вариант второй:** «Качественная выпечка, получающаяся в течение каждых двух часов работы».

Нетрудно заметить, что для этой пекарни результаты анализа результативности процесса «Выпечка хлеба» в каждом из вариантов будут **АНАЛОГИЧНЫ** результатам, изложенным выше для пекарни с дискретной печью, а именно:

- В первом варианте результативность оценить можно, но полученным данным доверять вряд ли целесообразно, и применить их с пользой не представляется возможным.
- Во втором варианте можно получить и в дальнейшем использовать представительные данные о величине результативности «процесса-явления».

Выбор интервалов для измерения и анализа

Из вышесказанного следует: выбор интервала для сбора учитываемых «единиц» данных по процессу должен обеспечить к моменту проведения анализа «процесса-явления» сбор такого количества информации, которое позволяет рассчитать необходимые для анализа характеристики с приемлемой для принятия решений точностью. При этом надо иметь в виду, что владельцу процесса придется иметь дело с ДВУМЯ видами временных или событийных интервалов.

Первый вид: интервал между первичными измерениями. Это –

- 1) интервал времени, по истечении которого, или
- 2) событие, в ходе или по свершении которого проводится измерение ПЕРВИЧНЫХ показателей, позволяющих в дальнейшем
 - анализировать поведение отдельных показателей (в т.ч. на основе их мониторинга¹), или
 - на основе последовательной совокупности результатов измерений определить (рассчитать) значение некоторой ДРУГОЙ важной характеристики «процесса-явления».

Такие интервалы или события обычно связаны с течением или окончанием определенных операций и имеют две особенности:

Во-первых, интересующие владельца процесса первичные измерения могут быть связаны с самыми РАЗНЫМИ этапами процесса, а не только с КОНЕЧНЫМ. Например, его может интересовать упоминавшийся выше индекс воспроизводимости C_p промежуточ-

¹ Отметим, в частности, важность мониторинга результатов измерений первичных показателей для построения и анализа гистограмм в целях получения доказательства статистического характера явления или наоборот, выявления наличия какого-то систематического воздействия.

ной токарной операции. Тогда первичным измерением будет фактическое значение контролируемого диаметра одной обработанной заготовки, которое будет получено ЗАДОЛГО до окончания процесса.

Во-вторых, эти измерения могут совпадать, а могут и НЕ СОВПАДАТЬ с теми измерениями, о которых шла речь в пунктах 2) и 3) раздела о мониторинге и измерениях, подходящих для «процесса-события». Это обстоятельство важно тем, что в последнем случае задание на проведение ТАКИХ измерений должен будет устанавливать именно владелец процесса, а не его разработчик, ибо они не связаны с КОНТРОЛЕМ ХОДА «процесса-события». Например, владельца процесса может интересовать «чистое» и «полное» время осуществления какой-то операции, тогда как разработчика процесса этот показатель может не интересовать совсем.

Второй вид: интервал между проведением анализов характеристики. Это – интервал времени, В ТЕЧЕНИЕ которого происходит сбор и накопление первичной информации, а ПО ИСТЕЧЕНИЕ которого на основе этой информации проводится определение численного значения расчетных характеристик и их анализ

- на основе сравнения с целевыми значениями, или
- на основе результатов мониторинга, охватывающего несколько таких предыдущих интервалов.

Для таких интервалов хорошо подходят месяц или квартал.

Результаты данного анализа необходимы для выработки соответствующих действий по управлению процессом, поскольку без них невозможно узнать результативность в достижении соответствующих целей, оценить устойчивость показателей «способности» процесса, выявить тенденции, получить доказательства улучшений и т.д.

В заключение обсуждения двух видов интервалов следует обратить внимание на практически неизбежное ВОЗНИКНОВЕНИЕ проблем с определением и использованием численных значений характеристик «процесса-явления», если эти два интервала будут СОЕДИНЕННЫ в один (см. выше случай определения результативности по результатам всего двух «точек измерения»).

И, наконец, попутно отметим, что выше мы фактически составили СПИСОК методов мониторинга и измерений, «пригодных» для «процесса-явления». В результате использования ЭТИХ методов

владелец процесса сможет получить данные, способные «демонстрировать способность процесса достигать запланированных результатов» – а именно этого требует ИСО 9001 [1, п. 8.2.3].

6. Необоснованное упрощение процесса

Владельцы процессов нередко понимают свой объект управления НЕОБОСНОВАННО упрощенно.

Например, компания выпускает 10 разных типов шариковых подшипников. В СМК идентифицирован процесс «Изготовление шариковых подшипников». Традиционно владелец процесса считает, что он управляет ОДНИМ процессом.

Это действительно МОЖЕТ соответствовать действительности, ЕСЛИ для изготовления ЛЮБОГО из этих изделий при РАЗНОЙ их конструкции (т.е. при разных чертежах для разных типов подшипников) действительно используется ОДИН процесс, а именно: ОДИН И ТОТ ЖЕ порядок их изготовления, включая требования к сырью, оборудованию, технологическим режимам обработки, квалификации исполнителей и т.д.

Если же для этих типов подшипников используется несколько (скажем, пять) РАЗНЫХ правил их изготовления, отличающихся требованиями к сырью, и/или к оборудованию, и/или к технологическим режимам и т.д., то речь должна идти не об одном, а о ПЯТИ РАЗНЫХ процессах. И анализировать их как «процессы-явления» необходимо ПОРОЗНЬ, собирая и анализируя по каждому из них соответствующую информацию АВТОНОМНО, поскольку у них, СКОРЕЕ ВСЕГО, будут РАЗНЫЕ значения одной и той же характеристики.

ИЗМЕРЕНИЯ И МОНИТОРИНГ ПРИ УЛУЧШЕНИИ ПРОЦЕССОВ

Мониторинг и измерения процессов – не самоцель. Они используются как инструменты для решения КОМПЛЕКСА задач по управлению процессами. Для представления масштабов этого комплекса воспользуемся материалом из книги [23, стр. 533], содержащим возможный вариант классификации процессов СМК. Среди таковых их автор выделил следующие (табл. 1):

Таблица 1

ВОЗМОЖНЫЕ ПРОЦЕССЫ СМК, КАСАЮЩИЕСЯ УПРАВЛЕНИЯ ДРУГИМИ ПРОЦЕССАМИ

№ п/п	Процесс СМК	Результат правильного выполнения процесса
1	Процесс управления процессами и функциями предприятия	- проводится мониторинг исполнения действий и выполнения заданий; - может быть продемонстрировано успешное достижение процессом запланированных целей.
2	Процесс организации процессов	для каждого процесса идентифицированы... ожидаемые характеристики результата
3	Процесс наблюдения за процессами (оценка процессов)	существует эффективный и результативный метод оценки способности... отдельных процессов достигать установленных бизнес-целей
4	Процесс улучшения процессов	исторические, технические данные и данные оценки анализируются и используются для улучшения процессов
5	Процесс измерения параметров процессов и продукции	- идентифицирован объем измерений, вытекающих из целей проекта и/или бизнес-целей организации; - собираются и анализируются требуемые данные

Используя введенные выше понятия «процесс-событие» и «процесс-явление» давайте попробуем установить, по отношению к какому из них относятся указанные в таблице «результаты правильного выполнения процесса», и что из этих действий мы еще не рассмотрели. Итак:

- На «процесс-событие» ориентирован процесс № 1 и первая часть процесса № 5. При этом особенности измерений и мониторинга «процессов-событий» были нами уже обсуждены.
- На «процесс-явление» ориентированы:
 - процессы № 2 и № 3, при этом очевидна их взаимосвязь, поскольку процесс № 3 является СПОСОБОМ получения того, что является «результатом» процесса № 2. Деятельность, затрагиваемая этими двумя процессами, мы уже тоже обсудили.
 - процесс 4. Он связан с УЛУЧШЕНИЕМ процессов, а взаимосвязь мониторинга и измерений с этими действиями мы еще не обсуждали, поэтому автор предлагает рассмотреть и эту связь.

Пути улучшения процессов

Улучшение процессов автор связывает с двумя возможными направлениями:

- улучшения «вглубь»;
- улучшения «вширь».

Под улучшением «вглубь» автор понимает постановку новых, более «высоких» целей для установленных характеристик при их неизменном списке. Понятно, что для одних характеристик новые ЧИСЛЕННЫЕ значения должны быть действительно более высокими (например, если говорить о «доле выхода годного с первого раза»), для других — более низкими (например, если рассматривать показатели затрат).

Вместе с тем, в любом случае для того, чтобы убедиться в наличии или отсутствии положительной динамики в достижении новых целей, нужно организовать измерение соответствующих характеристик «процесса-явления» через установленные интервалы и сопоставление их с заданной целью. «Статистику» же для расчетов дадут результаты серии «процессов-событий», реализуемых внутри этого интервала.

Под улучшением «вширь» автор понимает введение в число анализируемых НОВЫХ характеристик и постановки перед ними ПЕРВИЧНЫХ целей. Тогда получение значений этих новых характеристик в местах осуществления анализа «процесса-явления» позволит оценить как саму степень достижения целей, так и динамику изменений новых характеристик. Вторичная же постановка новых, более высоких целей, будет уже улучшением «вглубь».

Для нас же важно, что ни первый, ни второй путь, улучшающий процесс, не может быть реализован БЕЗ МОНИТОРИНГА и ИЗМЕРЕНИЙ (что, впрочем, достаточно очевидно, если вспомнить цитату, приведенную в самом начале статьи о том, что улучшить можно только то, что поддается измерению).

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Завершим высказанные выше аргументы и соображения автора относительно мониторинга и измерений процессов СМК сводными данными о том, КАКИЕ методы измерений и мониторинга ПОДХОДЯТ к ЛЮБОМУ процессу СМК с точки зрения требований разделов 4.1 и 8.2.3 ИСО 9001:2000 (табл. 2):

Таблица 2

Перечень «подходящих» методов мониторинга измерения процессов СМК

№ п/п	Метод	Цель
1.	Мониторинг (без измерений) соблюдения установленной последовательности выполнения операций по ходу «процесса-события»	Получение подтверждения реализации конкретного «процесса-события» в соответствии с установленными требованиями к проведению процесса для обеспечения уверенности в достижении ожидаемых результатов
2.	Измерение по ходу «процесса-события» установленных параметров воздействия при осуществлении операций и (при необходимости) мониторинг параметров тех воздействий, которые осуществляются в течение существенного интервала времени	То же самое
3.	Измерение по ходу «процесса-события» установленных характеристик результатов определенных операций	То же самое
4.	Измерение по ходу «процесса-события» первичных параметров процесса (включая, возможно, некоторые или все параметры и характеристики, указанные в 2 и 3) через заданные интервалы или в связи с установленными событиями	Накопление информации для получения численных значений характеристик «процесса-явления» в точках проведения анализа процесса
5.	Расчет в точках проведения анализа процесса установленных внутренних характеристик «процесса-явления» на основе информации, полученной в п. 4,	Определение значений внутренне присущих характеристик «процесса-явления» для прогнозирования результатов «процессов-событий» Сравнение характеристик «процесса-явления» с целевыми значениями для определения результативности соответствующих мер по управлению, включая действия по улучшению процесса
6.	Мониторинг соответствующих первичных параметров и рассчитанных характеристик «процесса-явления» в точках проведения анализа процесса	Получение свидетельств устойчивости характеристик или определение направления и «скорости» их изменений для прогнозирования их значений в будущем

Все эти методы необходимо планировать и осуществлять, поскольку без них управление любым процессом СМК вряд ли будет результативным.

* * *

Литература:

1. ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования
2. Процессный подход на практике. // Раздаточный материал к семинару, проводимому «Интерсертификацией Р». Том 2, 2007.
3. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. Управление качеством: учеб. Пособие. – М.: Высш. шк., 2003.
4. С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др. Управление качеством: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. Годлевский В.Е., Вакулич Е.А., Дмитриев А.Я. и др. Система менеджмента качества на основе ИСО/ТУ 16949-2002. – Самара: ГП «Перспектива», 2002.
6. Никитин В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. – СПб.: Питер, 2002.
7. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в строительстве. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.
8. Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике. – М.: ООО «НТК «Трек», 2004.
9. Руководство по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000 (документ ISO/TC 176/SC 2/N 526R, май 2001).
10. Словарь АВВУУ Lingvo 12.
11. Методика менеджмента процессов в системе качества. Рекомендации ВНИИС Р 50-601-46-2004.
12. ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
13. Август-Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – М.: Издательство АОЗТ «Просветитель», 1999.
14. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. – М.: Эксмо, 2006.
15. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
16. В. Альтшнер. PIQS – система качества, интегрированная в процесс. // Сб. «Все о качестве. Зарубежный опыт», вып. 22, 2000.
17. И.Б. Ромеро. Измерение и анализ результативности и эффективности процессов. // Сб. «Все о качестве. Зарубежный опыт», вып. 22, 2000.
18. Процессный подход на практике. // Раздаточный материал к семинару, проводимому «Интерсертификацией Р». Том 1, 2007.
19. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.
20. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
21. ИСО 9004:2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
22. К.Ф. Механцева. Об измерении процесса. // Стандарты и качество, 2007, № 7.
23. Елиферов В.Г. Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни. – М.: Вершина, 2006.
24. В.Г. Елиферов, В.В. Репин. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2007.
25. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
26. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. – М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2003.
27. ИСО/ТС 16949:2002. Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2000 для организаций-производителей серийных и запасных частей для автомобильной промышленности.

Приложение 9

ЧТО ТАКОЕ «ПОСТОЯННОЕ ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК?»

(напечатано в журнале

«Методы менеджмента качества, 2007 № 1)

НЕОБХОДИМОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ

Несмотря на более чем пятилетнюю жизнь, стандарты ИСО серии 9000 последней редакции продолжают вызывать вопросы даже у профессионалов, что, безусловно, не красит разработчиков их текстов. Для сокращения числа неоднозначно понимаемых положений Международной организации по стандартизации и другим заинтересованным сторонам практически сразу после издания самого ИСО 9001:2000 пришлось выпустить (и продолжать выпускать) довольно большой перечень изданий, разъясняющих и комментирующих тексты новой версии стандартов ИСО серии 9000 ([1] – [7]).

Нельзя не отдать должное этим публикациям – они действительно многое попытались поставить на свои места. Например, «Группой по практике аудиторства по ИСО 9001:2000» [7] подготовлено почти 30 руководств-разъяснений по самым разным вопросам, которые возникают в ходе аудита СМК – от комментариев к некоторым конкретным действиям аудиторов (например, по вопросам применения так называемых «чек-листов») до рекомендаций по аудиторству отдельных требований стандарта.

Автор, профессионально занимаясь аудитами систем менеджмента качества, постоянно сталкивается с ситуациями, когда то или

иное требование ИСО 9001:2000 трактуется разными менеджерами качества, консультантами и аудиторами по-разному. Необходимость прояснения ситуации подтолкнула автора к подготовке «Практикума по аудиту ИСО 9001:2000» [8], который вместил в себя анализ сотен коллизий, возможных в ходе аудитов по отношению к тем или иным требованиям ИСО 9001:2000¹.

Вместе с тем актуальность и значимость указанной проблемы не спадает. Это доказывают непрекращающиеся обращения в редакцию «Методов менеджмента качества» с запросами для рубрики «Коллизии аудита». Вопросов действительно остается еще немало, в том числе очень важных и в методическом, и в практическом плане.

Основываясь на известных автору проблемах в интерпретации ИСО 9001:2000, последний составил набор «каверзных» вопросов, которые мог бы задать дотошный менеджер качества, читая этот стандарт и пытаясь организовать в своей компании реализацию заданных там требований.

В данной и последующих публикациях автор предполагает рассматривать по одному из таких «*вопросов дотошного менеджера качества*», предлагая свой вариант ответа, и приглашает читателей (в случае согласия и, тем более, несогласия) к его обсуждению.

Ниже рассмотрен первый из таких вопросов, вынесенный в заголовки настоящей статьи.

1. СУТЬ ПРОБЛЕМЫ

В ИСО 9000:2005 заявлено: «*Семейство стандартов ИСО серии 9000... было разработано для того, чтобы помочь организациям... внедрить и обеспечить функционирование результативных систем менеджмента качества*» [раздел 0.1]². При этом данный стандарт не содержит ПРЯМОГО определения того, что такое «*результативность СМК*».

¹ За время после выхода первого, а затем и второго издания книги лишь однажды позиция автора по одному из вопросов была оспорена официально. Это позволяет надеяться, что аргументы, приводимые автором в обоснование своей позиции по рассмотренным коллизиям, в своем большинстве были восприняты специалистами по менеджменту качества как убедительные.

² Цитаты из стандартов ИСО серии 9000 и других документов даются в их переводе на русский язык, выполненном в группе компаний «Интерсертифика».

Вместе с тем в требованиях ИСО 9001:2000 проблемы, касающиеся результативности SMK, затрагиваются **МНОГОКРАТНО**, например:

- *Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы внутри организации... осуществлялась коммуникация по вопросам результативности системы менеджмента качества* [раздел 5.5.3].
- *Высшее руководство должно через запланированные промежутки времени проводить анализ системы менеджмента качества организации для обеспечения ее продолжающейся... результативности* [раздел 5.6.1].
- *Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени, чтобы установить... результативно ли внедрена система менеджмента качества...* [раздел 8.2.2].
- *Организация должна установить, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации... результативности системы менеджмента качества* [раздел 8.4].

Проблема состоит в том, что ИСО 9001:2000 не просто говорит результативности SMK как таковой. Ряд требований связан с **ПОВЫШЕНИЕМ** этой результативности, например:

- *Выходные данные (результаты) анализа со стороны руководства должны включать все решения и действия, относящиеся... к повышению результативности системы менеджмента качества...* [раздел 5.6.3].

Более того, немалое число требований говорят о **ПОСТОЯННОМ** повышении этой результативности:

- *Высшее руководство должно предоставить доказательства наличия своих обязательств по... постоянному повышению результативности системы менеджмента качества...* [раздел 5.1].
- *Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы политика в области качества... включала обязательство постоянно повышать результативность системы менеджмента качества* [раздел 5.3].
- *Организация должна определить и предоставить ресурсы, необходимые для... постоянного повышения результативности системы менеджмента качества* [раздел 6.1].

- *Организация должна планировать и осуществлять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые... для постоянного повышения результативности системы менеджмента качества* [раздел 8.1].
- *Организация должна установить, собирать и анализировать соответствующие данные для... оценки того, где может быть осуществлено постоянное повышение результативности системы менеджмента качества* [раздел 8.4].

Наконец, в тексте ИСО 9001:2000 имеются недвусмысленные требования о том, что

- *Организация должна... постоянно повышать результативность системы менеджмента качества...* [разделы 4.1 и 8.5.1].

Таким образом, проблема состоит в том, что результативность SMK необходимо постоянно повышать и уметь доказывать это. Отсюда и вопросы, которые мог задать дотошный менеджер качества:

- Что это такое – «постоянное повышение результативности SMK»?
- Как доказать выполнение указанных выше требований при аудите SMK?
- С помощью чего этого повышения можно достичь?

Представляется, что для ответа на эти вопросы вначале надо определиться с тем, что же такое «результативность SMK», а уж затем обсудить вопрос о том, в чем заключается деятельность по ее повышению.

2. ЧТО ТАКОЕ «РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ SMK»?

Одна из попыток определить результативность SMK сделана в статье [9]:

Результативность системы менеджмента качества – степень достижения результатов, адекватных установленным и предполагаемым целям, удовлетворяющим определенные потребности заинтересованных сторон и создающим условия для постоянного развития организации

Мы также попробуем сделать аналогичную попытку.

С одной стороны, формулировка определения результативности SMK просто-таки «напрашивается» на основе определений «ре-

зультативности» и «системы менеджмента качества», данных в ИСО 9000:2005 (разделы 3.14 и 3.2.3 соответственно). Объединяя эти термины, получаем:

Результативность системы менеджмента качества — степень, в какой в организации реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты в реализации политики в области качества и достижении целей в области качества.

Возможность ТАКОГО определения результативности СМК подерживается следующими положениями стандарта ИСО 9000:2005:

- *Принципы менеджмента качества... могут использоваться высшим руководством в качестве основы для исполнения своей роли, которая заключается в следующем: ...обеспечение создания, внедрения и поддержания в рабочем состоянии результативной... системы менеджмента качества для достижения... целей в области качества* [раздел 2.6].
- *Одной из задач высшего руководства является проведение регулярной систематической оценки... результативности... системы менеджмента качества по отношению к политике и целям в области качества* [раздел 2.8.3].

В приведенных цитатах результативность СМК связывается с ее способностью обеспечивать реализацию политики и достигать целей в области качества, что представляется очень логичным.

Вместе с тем, в стандартах ИСО серии 9000 отмечается и другое:

- *ИСО 9001... направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителя* [ИСО 9001:2000, раздел 0.3; ИСО 9004:2000, раздел 0.3].
- *Цель организации состоит в том, чтобы... идентифицировать и удовлетворить потребности и ожидания своих потребителей... и делать все это результативным... способом* [ИСО 9004:2000, раздел 0.1].

Из этих примеров уже следует, что результативность системы связывается со степенью удовлетворенности потребителя, что также представляется логичным, если иметь в виду стратегическое предна-

значение СМК, построенной на основе последней редакции ИСО 9001 — обеспечение удовлетворенности потребителей.

Но тогда возникает вопрос: что же является результативностью СМК — «степень реализации политики и целей в области качества» или «степень удовлетворения требований, потребностей и ожиданий потребителей»?

Представляется, что на самом деле проблемы здесь нет. Анализ текстов стандартов показывает, что речь идет и о том, и о другом, и даже более — об ИХ НЕРАЗРЫВНОЙ СВЯЗИ. Так, в ИСО 9000:2005 отмечено следующее:

- *Достижение целей в области качества может положительно влиять на... удовлетворенность заинтересованных сторон и доверие с их стороны* [раздел 2.5].
- *Система менеджмента качества является той частью системы менеджмента организации, которая направлена на достижение результатов относительно целей в области качества, чтобы удовлетворять соответствующим образом потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон* [раздел 2.11].

А в ИСО 9004:2000 говорится о том, что цели в области качества касаются не только качества продукции, но и (что для нас особенно важно!) удовлетворенности потребителей:

- *Настоящий международный стандарт содержит рекомендации, выходящие за пределы содержащихся в ИСО 9001 требований, для того, чтобы рассмотреть как результативность, так и эффективность системы менеджмента качества, и, следовательно, потенциал для улучшения деятельности организации. По сравнению с ИСО 9001 цели, относящиеся к удовлетворенности потребителей и качеству продукции, в ИСО 9004 расширены, чтобы включить в них удовлетворенность заинтересованных сторон и деятельность организации в целом* [раздел 1].

Таким образом, целеполагание в области удовлетворенности конкретных потребителей, равно как и целеполагание, относящееся к ожиданиям рынка, фактически должны быть отнесены к целям в области качества. Это приводит к необходимости уточнения выше-приведенного определения результативности СМК.

Более полным и точным определением результативности системы менеджмента качества автор предложил бы считать такое:

Результативность системы менеджмента качества — степень, в какой в организации реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты в реализации политики в области качества и достижения целей в области качества, включая цели, относящиеся к удовлетворенности конкретных потребителей и ожиданиям рынка.

Будем в дальнейшем исходить именно из этого определения¹, и перейдем к следующей проблеме.

3. ЧТО ОЗНАЧАЕТ «ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК»?

Вернемся к вопросам дотошного менеджера. Проблема состоит в том, можно ли **ПОВЫСИТЬ** результативность СМК, если система менеджмента качества **УЖЕ** результативна, т.е. регулярно обеспечивает достижение целей в области качества.

Если, например, вы на какой-то операции к установленному сроку добились запланированного снижения дефектности, или обеспечили выход на заданный уровень характеристик процессов СМК, или вообще — достигли всех поставленных измеримых целей в обла-

¹ Особо следует отметить, что Международная организация по стандартизации, отказавшись от разработки точного определения результативности СМК, но одновременно многократно используя этот термин в разных местах и в разных контекстных смыслах, действительно затруднила его трактовку. Более того, внимательный читатель стандарта ИСО 9001:2000 увидит в его содержании аргумент **ПРОТИВ** приведенного выше авторского определения результативности СМК как совокупности результатов, достигнутых в нескольких направлениях, **ВКЛЮЧАЮЩИХ** удовлетворение потребителей. Речь идет о разделе 6.1, где сказано:

Организация должна определить и предоставить ресурсы, необходимые для... постоянного повышения результативности системы менеджмента качества, А ТАКЖЕ (выделено автором!) для повышения удовлетворенности потребителя... [раздел 6.1].

Получается, что ИСО в данном месте стандарта разделяет два действия: повышение результативности СМК — это одно, а повышение удовлетворенности потребителя — это другое. Но, к счастью, такое разделение является единственным на фоне многочисленных других положений, в которых эти действия рассматриваются тем же ИСО как **ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ**, о чем будет идти речь в статье далее. Поэтому будем считать данный аргумент возможного дотошного менеджера качества несущественным.

сти качества, то в представлении дотошного менеджера результативность СМК составляет 100% и выше быть уже просто не может.

Во многих организациях имеет место именно такой случай: в ходе анализа СМК со стороны руководства констатируется, что цели в области качества достигнуты, на основании чего СМК признается результативной. И это **ПРАВИЛЬНО!**

Конечно, если какие-то поставленные цели не были достигнуты, проявленная СМК результативность вас не будет устраивать и ее надо в следующем анализируемом периоде повышать. Лучше всего — до 100%, т.е. до уровня, когда СМК будет обеспечивать достижение **ВСЕХ** поставленных целей. Итак:

Система менеджмента качества **РЕЗУЛЬТАТИВНА**, если в организации реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты в реализации политики в области качества и достижения целей в области качества, включая цели, относящиеся к удовлетворенности конкретных потребителей и ожиданиям рынка.

В этом смысле понятно: если результативность **НЕДОСТАТОЧНА**, ее надо **ПОВЫШАТЬ**. До какого уровня? До 100%!

А если система качества **РЕЗУЛЬТАТИВНА**? Что тогда может означать **ПОВЫШЕНИЕ** ее результативности?

Давайте обратимся к Руководству группы по практике аудиторства по ИСО 9001 от 14.10.04 «Аудитирование постоянного улучшения» [7]. Там высказаны следующие два важных соображения:

Первое: Требование **постоянного улучшения** в ИСО 9001:2000 относится к **постоянному повышению результативности СМК**.

Второе: **Постоянное улучшение** происходит от целей, поставленных высшим руководством, которые следует (по меньшей мере) ставить по отношению:

- 1) к повышению внутренней эффективности (чтобы организация оставалась экономически конкурентоспособной),
- 2) к нуждам индивидуальных потребителей и
- 3) к уровню деятельности, который обычно ожидает рынок.

Второе положение еще раз подтверждает верную направленность сформулированного выше определения результативности СМК, в том числе его комплексность. А в совокупности с первым поло-

жением позволяет высказать следующее предложение относительно СУТИ повышения результативности СМК: **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК** означает постоянную постановку все более высоких целей в области качества и создание необходимых условий для их достижения. Другими словами, это деятельность по повышению **ПОТЕНЦИАЛА СМК**, по повышению ее **ВОЗМОЖНОСТЕЙ** или **СПОСОБНОСТЕЙ**. В ИСО 9000:2005 по этому поводу сказано следующее:

- Система менеджмента качества может создать основу для постоянного улучшения, чтобы повысить вероятность повышения удовлетворенности потребителей... [раздел 2.1].
- Целью постоянного улучшения системы менеджмента качества является **увеличение возможностей** повышения удовлетворенности потребителей... [раздел 2.9].

Поэтому, с точки зрения автора, в контексте ИСО 9001:2000

**ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ =
ПОСТОЯННОМУ УЛУЧШЕНИЮ СМК, а**

**ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ СМК =
ПОСТОЯННОМУ ПОВЫШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК**

Используя теперь определение «постоянного улучшения» из ИСО 9000:2005 (раздел 3.2.13), можно попытаться окончательно определить, что такое «повышение результативности СМК»:

ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК – повторяющаяся деятельность по повышению способности СМК достигать новых, более высоких целей, вырабатываемых в ходе реализации деятельности по постоянному улучшению

Вспомним при этом: ИСО 9001:2000 **ТРЕБУЕТ**, чтобы такое повышение осуществлялось **ПОСТОЯННО**.

Итак: если в ходе функционирования СМК руководство организации, основываясь на своей политике в области качества, **ПОСТОЯННО** ставит перед коллективом все более и более высокие цели в области качества (включая те, которые относятся к удовлетворенности конкретных потребителей и ожиданиям рынка), и СМК **ОБЕСПЕЧИВАЕТ** достижение этих целей, то тем самым подтверждается

появление у СМК на каждом очередном шаге более широких **ВОЗМОЖНОСТИ**, большего **ПОТЕНЦИАЛА**! Это и есть доказательства того, что результативность СМК раз от разу **ПОСТОЯННО** росла.

Поясним это следующим образом.

Пусть в какой-то организации поставили цели в области качества на год. Если проведенный по итогам года анализ покажет, что цели были достигнуты, то СМК будет признана результативной (степень достижения целей – 100%). Это означает, что имеющийся у СМК потенциал позволяет достигать целей в области качества **ДАННОГО УРОВНЯ**.

Пусть на следующий год руководство организации поставило новые, **БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ** цели, и зададим вопрос: насколько способна имеющаяся СМК обеспечить достижение этих **ПОВЫШЕННЫХ** целей?

Если через год результаты вновь будут положительными, то СМК опять будет признана результативной (степень достижения целей вновь будет 100%). Но **ЭТА** результативность **БУДЕТ ОТЛИЧАТЬСЯ** от предыдущей: она будет **БОЛЕЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ**. Результативность **ВЫРОСЛА!** Да, мы вновь будем говорить о 100%, но это будут **ДРУГИЕ 100%** – более высокие.

Если новые цели не будут достигнуты – результативность будет оценена на уровне, **НИЖЕ** запланированного. В этом случае **ПОТЕНЦИАЛ** системы качества будет признан недостаточно высоким, а это будет означать, что результативность СМК либо осталась на прежнем уровне, либо повысилась, но недостаточно.

Вывод: получается, что даже **ПРЕДЕЛЬНАЯ** (100-процентная) результативность системы менеджмента качества **МОЖЕТ БЫТЬ РАЗНОЙ** – большей или меньшей! И именно это обстоятельство позволяет понять смысл требования о том, что **ДАЖЕ ПРЕДЕЛЬНАЯ** (т.е. 100-процентная) в настоящий момент времени результативность СМК в будущем должна постоянно повышаться.

4. КАКОВЫ МЕХАНИЗМЫ «ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК»?

Определенные рекомендации на этот счет содержатся в самом ИСО 9001:2000. Так, например, в разделе 8.5.1 сказано: «Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством

- использования политики и целей в области качества,

- результатов аудитов,
- анализа данных,
- корректирующих и предупреждающих действий, а также
- анализа со стороны руководства».

Отметим, что в этом перечне за исключением первого все остальные являются главным образом ПАССИВНЫМИ (реактивными) способами повышения результативности. Они направлены на выявление неспособности СМК достичь каких-то отдельных целей в области качества и разработку мероприятий, позволяющих системе качества все-таки СДЕЛАТЬ ЭТО, т.е. стать результативной (достичь 100%). Использование же политики и целей в области качества позволяет ставить задачи по повышению результативности системы качества АКТИВНО (достичь «более высоких» 100%).

Кроме этого стандарты ИСО серии 9000 обращают внимание пользователей и на другие возможные механизмы повышения результативности СМК, в первую очередь – на улучшение процессов СМК:

- *Настоящий международный стандарт содействует принятию процессного подхода при... повышении результативности системы менеджмента качества...* [ИСО 9001:2000, раздел 0.2].
- *Постоянное улучшение процессов в организации будет повышать результативность... системы менеджмента качества...* [ИСО 9004:2000, раздел 7.1.2].
- *Высшему руководству следует назначить представителя руководства и предоставить ему полномочия для управления, мониторинга, оценки и координации системы менеджмента качества. Это назначение направлено на поддержку результативного... функционирования и улучшение системы менеджмента качества* [ИСО 9004:2000, раздел 5.5.3].

Приведенные примеры, естественно, не являются исчерпывающими.

5. ОТВЕТ ДОТООШНОМУ МЕНЕДЖЕРУ НА ЕГО ВОПРОС

С точки зрения автора **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК** означает плановую деятельность по обеспечению того, чтобы СМК продолжала оставаться результативной (в том смысле, как это определено выше) при постановке более высоких целей в области качества.

Литература:

1. Принципы менеджмента качества. Брошюра ИСО.
2. Руководство по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000 – документ ISO/TC 176/SC 2/N 526R, май 2001.
3. Руководство по разделу 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000 – документ ISO/TC 176/SC 2/N 524R, февраль 2002.
4. Руководство по концепции и использованию процессного подхода к системам менеджмента – документ ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, декабрь 2003.
5. Руководство по требованиям ИСО 9001:2000 к документации – документ ISO/TC 176/SC 2/N 525R, март 2001.
6. Руководство по «аутсорсинговым процессам» – документ ISO/TC 176/SC 2/N 630R2, ноябрь 2003.
7. Руководства «Группы по практике аудиторства по ИСО 9001».
8. Качалов В.А. ИСО 9001:2000. Практикум для аудиторов. – М.: ИздАТ, 2006.
9. Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин. Модель комплексной оценки результативности СМК // «Методы менеджмента качества», 2006, № 4.

Приложение 10

**ЧТО ЖЕ ЭТО ТАКОЕ –
«ПРЕДУПРЕЖДАЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ»?***(статья напечатана в журнале**«Методы менеджмента качества», 2005, № 8)*

В качестве члена редколлегии журнала автору довелось заранее познакомиться со статьей «Корректирующие действия и предупреждающие действия», подготовленной для публикации в рубрике «Новое и хорошо забытое старое». Полностью разделяя положение этой статьи о различиях между корректирующими и предупреждающими действиями, автор, в то же время, никак не может согласиться с тем, что «действия по улучшению/развитию» отнесены в этой публикации к категории предупреждающих. В статье приводятся аргументы автора по этому вопросу, а также обсуждается содержание, важность и алгоритмы управления «настоящими» предупреждающими действиями.

**ЗНАЧЕНИЕ «ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ»
В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА**

В многочисленных публикациях, обсуждавших эволюцию методов менеджмента качества, зафиксировано ключевое изменение «парадигмы управления качеством», имевшее место в прошлом веке. Оно заключается в необходимости переноса акцента усилий менеджеров с **ВЫЯВЛЕНИЯ** несоответствий и **УСТРАНЕНИЯ ВЫЯВЛЕННЫХ** несоответствий (требующих содержания целой армии технических инспекторов качества и резервирования средств на дора-

ботку и переделку) на **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ** несоответствий, на **УСТРАНЕНИЕ** или, по крайней мере, **МИНИМИЗАЦИЮ ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПОЯВЛЕНИЯ** в ходе создания продукции или предоставления услуги. Исследования показали колоссальную экономическую выгоду от мероприятий, позволяющих выявить и устранить возможность появления несоответствий на все более ранних стадиях жизненного цикла изделий. Это привело к появлению хорошо известного «правила десятикратного роста затрат на устранение дефекта при выявлении его не на данной, а на последующей стадии жизненного цикла».

Деятельность по предупреждению возникновения несоответствий является принципиально важной с точки зрения самого понятия «качество», ибо она **ПОВЫШАЕТ УСТОЙЧИВОСТЬ, ОБЕСПЕЧИВАЕТ СТАБИЛЬНОСТЬ** «степени, в какой совокупность собственных (присущих) характеристик соответствует требованиям» [1].

Все это дает основания считать предупреждающие действия одним из **ВАЖНЕЙШИХ** инструментов менеджмента качества, концептуально важной компонентой результативного менеджмента качества и, в частности, современных систем менеджмента качества.

Стандарт ИСО 9001:2000 требует наличия и результативного применения документально оформленного механизма управления предупреждающими действиями в качестве необходимого условия для подтверждения соответствия. Но именно при аудитах систем менеджмента качества очень часто выясняется, что на местах существует большая неопределенность в отнесении тех или действий к категории предупреждающих. Поясним это на конкретных примерах, взятых из реальной аудиторской практики.

**ОШИБКИ В ИДЕНТИФИКАЦИИ
ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ****Ошибки первого вида**

В ходе аудитов раздела 8.5.3 ИСО 9001:2000 организациями в качестве примеров предупреждающих действий были приведены следующие:

- подготовка и обучение персонала;
- мероприятия по постановке на производство новых видов изделий;

- подготовка заявки на получение лицензии на производство строительных работ в целях будущего расширения области применения СМК;
- «План внедрения в производство оборудования для неразрушающего контроля механических свойств труб»;
- валидация специальных процессов и т.п.

По мнению автора подобного рода примеры нельзя считать предупреждающими действиями. К ним, в данном случае, неправомерно отнесены ранее **ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ** действия.

Если организация **ЗАПЛАНИРОВАЛА** что-то делать, то **ВСЕ**, что для этого нужно сделать в качестве **ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫХ** операций, никак нельзя считать предупреждающими действиями. Действительно, какие есть основания считать предупреждающими действиями подготовку персонала, ведь **БЕЗ** соответствующей (подчеркнем: установленной ранее по отдельным процедурам) подготовки исполнителей **НЕЛЬЗЯ** приступать к деятельности, иначе мы заранее (подчеркнем: изначально) повышаем риск возникновения несоответствий из-за их недостаточной компетентности. Зачем же **НАЧИНАТЬ** деятельность в **ТАКИХ** условиях?

По этим же причинам нельзя отнести к предупреждающим действиям мероприятия по постановке на производство новой продукции. **БЕЗ** этих **СПЛАНИРОВАННЫХ РАНЕЕ** действий действительно **НЕЛЬЗЯ** начать выпуск новой продукции. Нельзя также начать новый вид деятельности, если для этого **НЕОБХОДИМА** новая лицензия, и т.д. и т.д.

Особо следует выделить пример со специальными процессами. Несмотря на всю кажущуюся «близость» валидации спецпроцессов к предупреждающим действиям («мы валидируем спецпроцесс, чтобы не допустить появление брака»), это все-таки **НЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ** появления несоответствий. Это та же **ПЛАНОВАЯ** деятельность, осуществляемая, правда, в особом режиме (поэтому правильнее говорить «мы валидируем спецпроцесс, чтобы выпустить соответствующую продукцию»). Для сравнения: если вы хотите **НАЧАТЬ** другой, не специальный процесс, разве не следует **УБЕДИТЬСЯ** в том, что и оборудование, и сырье, и персонал именно те, что надо, и технология именно та, которая для этого предназначена? Но выше уже отмечалось, что для обеспечения этого нужно провести **ПЛАНОВУЮ ПОДГОТОВИТЕЛЬНУЮ** работу, предшествующую **НАЧАЛУ**

деятельности. Проверка того, что **ВСЕ ЭТО** реализовано и происходит при валидации спецпроцессов.

Ошибки второго вида

Для их иллюстрации приведем следующие примеры предупреждающих действий, представленные разными организациями в ходе аудитов их систем менеджмента качества:

- нормоконтроль конструкторской и технологической документации;
- метрологическая экспертиза технологической документации;
- проведение внутренних аудитов СМК;
- контроль соблюдения технологии;
- предложение к проектной организации заменить в проекте материалы для предотвращения нестыковки проекта и существующих технологий монтажа и т.п.

Здесь к предупреждающим действиям ошибочно отнесены **КОНТРОЛЬНЫЕ** действия. Конечно, без положительного заключения нормоконтролера или эксперта-метролога техническая документация не будет передана на следующую стадию. Но это действие **НИЧЕГО В БУДУЩЕМ** не предупреждает. Оно служит барьером на пути перехода уже **ВОЗНИКШИХ** несоответствий на следующие операции. Объект (документ, технологический процесс, изделие и т.д.), получивший отрицательную оценку при соответствующем виде контроля, дальше этой контрольной точки **НЕ ПОЙДЕТ** (во всяком случае, не должен пойти). Выявленное несоответствие должно быть устранено. А в объекте, получившем положительную оценку по результатам контроля и пропущенном **ДАЛЕЕ** на следующую стадию своего жизненного цикла, несоответствий **НЕТ**.

Среди этих примеров следует отдельно остановиться на последнем. Не смотря на кажущуюся предупредительность, предложение о замене материала является результатом **КОНТРОЛЯ** представленного проекта и выявления **НЕПРИЕМЛЕМОСТИ** предложенного проектного решения для дальнейшей реализации (невозможности монтажа). Без устранения этого **ВЫЯВЛЕННОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ** в проекте дальнейшие действия (монтаж) будут нерезультативными. Поэтому замена материала не будет не только предупреждающим, но даже корректирующим действием. Это — чистая «коррекция», т.е. устранение выявленного несоответствия.

Итак, контрольное действие выявляет несоответствие, чем открывает возможность для устранения самого несоответствия (т.е. для коррекции) и выявления и устранения причин появления этого несоответствия (т.е. для корректирующих действий). Но это не дает ответа на интересующий нас вопрос: причины каких **ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ** несоответствий устраняет контроль? Но ответ-то совсем не сложен: никаких. А тогда это не предупреждающее действие.

Ошибки третьего вида

Примерами таких ошибок могут служить следующие «примеры предупреждающих действий»:

Группа А:

- модернизация оборудования для увеличения его производительности;
- замена железной форсунки на пластмассовую, что повысило КПД охлаждения компрессора на 40%;
- замена изоляции на шлаковатном отсеке, что снизило теплоприток к аппаратам разделения воздуха;
- применение оригинальной схемы подъема пролетов мостов, что позволило уменьшить стоимость работ и увеличить скорость строительства в 3 раза;
- разработка типового проекта для сокращения сроков проектирования;
- изготовление контрольного пульта проверки электрических параметров световодов в целях повышения эффективности входного контроля;
- поручение на изготовление новой конструкции устройства для повышения эффективности сварочных работ и т.п.
- приобретение новых приборов для улучшения мониторинга технологического процесса и т.д.

Группа Б:

- работы по автоматизации учета движения сырья по цеху подготовки сырья;
- создание новой должности «куратор объекта», что позволило оптимизировать скорость получения информации и принятия решений, а также упростить схему коммуникации с заказчиком;
- «План мероприятий по повышению эффективности производства»;

- «План предупреждающих мероприятий по снижению себестоимости продукции»;

В данном случае к предупреждающим действиям необоснованно отнесены действия **ПО УЛУЧШЕНИЮ**. Разбиение примеров на две группы принципиального значения не имеет, просто предлагаемые улучшения условно можно отнести к основным производственным процессам (группа А) и к вспомогательной/управляющей/поддерживающей деятельности (группа Б).

Во всех представленных случаях **НИКАКИХ** несоответствий не было и не предвидится, что они могут возникнуть. Равно как и то, что какие-либо несоответствия в результате осуществления описанных действий можно будет предотвратить, поскольку предлагаемые действия связаны **СОВСЕМ** с другими факторами: с экономическими показателями, производительностью и т.п.

Чтобы убедиться в том, что это не предупреждающие действия, спросите себя:

- появление каких несоответствий предупреждает замена железной форсунки на пластмассовую, кроме повышения КПД охлаждения компрессора, или
- что предупреждает замена изоляции на шлаковатном отсеке, снизившая теплоприток к аппаратам разделения, или
- появление каких несоответствий в построенном мосте предупредит применение оригинальной схемы подъема пролета мостов, позволившей снизить стоимость и время работ, или
- что предупреждает автоматизация учета движения сырья (которая ранее, видимо, выполнялась вручную), и т.д., и т.д.?

Обратим внимание, что в упоминавшейся выше статье «Корректирующие действия и предупреждающие действия» ее автор отнес «действия по совершенствованию/развитию» к категории предупреждающих, что по указанным причинам представляется необоснованным.

Ошибки четвертого вида

Для их разбора воспользуемся следующим «примером предупреждающих действий»:

- изменение конструкции модуля зажигания для снижения уровня возвратов от потребителя.

В данном случае за предупреждающие действия ошибочно принято корректирующие. Действительно, ранее из-за выявившихся

у потребителя несоответствий предприятие получало от потребителя на замену или доработку определенное количество поставленных ему изделий (модуля зажигания). Причиной этого была несовершенная конструкция. Предприятие ставит задачу доработать конструкцию (т.е. УСТРАНИТЬ ПРИЧИНУ ИМЕВШИХ МЕСТО несоответствий) и за счет этого снизить уровень дефектности. Но это — типичное корректирующее действие.

Ошибки пятого вида

К ним можно отнести следующий пример:

- мероприятия по борьбе с нечистоплотными конкурентами (пиратами), например, фирмой «XXX».

Нет никаких сомнений, что борьба с пиратами (действительно не всегда, мягко говоря, заботящихся о качестве выпускаемых пиратских копий) — важное дело, сулящее, в том числе, и экономические выгоды. Но какие причины СОБСТВЕННЫХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ НЕСООТВЕТСТВИЙ можно устранить в ходе реализации таких мероприятий? Ответ очевиден: никакие! Но тогда это какие-то другие мероприятия, но НЕ ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЗНАКИ ПРЕДУПРЕЖДАЮЩЕГО ДЕЙСТВИЯ

Представляется, что можно воспользоваться простыми правилами, помогающими ТОЧНО определить: предупреждающее это действие или лишь что-то похожее на него.

Во-первых, для предупреждающего действия КАК МИНИМУМ НЕОБХОДИМО, чтобы деятельность УЖЕ осуществлялась (оборудование работало, средства измерения применялись, технологические операции совершались и т.д.).

Если деятельность только планируется к совершению и осуществляемые действия направлены на то, чтобы подготовиться к ПРАВИЛЬНОМУ осуществлению будущей деятельности, — то их следует относить не к предупреждающим действиям, а к плановой деятельности.

Конечно, она направлена на предупреждение несоответствий при НАЧАЛЕ будущей деятельности, но это ОЧЕВИДНЫЕ предупреждающие действия.

Всем известны знаменитые «пять М» (у отдельных авторов это число возрастает до семи и более): человек (man), сырье (material), оборудование (machine), технология (method) и окружающая среда (milieu). Именно они являются основными источниками возможных несоответствий в продукции. Поэтому ПЕРЕД началом ЛЮБОЙ деятельности ЦЕЛЕСООБРАЗНО проанализировать возможные отклонения, связанные с НЕПРАВИЛЬНЫМ выбором требований к этим «пяти М», и УСТАНОВИТЬ такие требования, которые МИНИМИЗИРУЮТ или даже ИСКЛЮЧАТ возникновение несоответствий. Затем необходимо будет эти ТРЕБОВАНИЯ выполнить и ТОЛЬКО тогда начинать запланированную деятельность. Но давайте при этом спросим себя: какой смысл эти ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ действия называть предупреждающими?

Отметим также, что в стандарте ИСО 9001:2000 для всех этих действий предусмотрены свои САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ разделы: раздел 6 «Менеджмент ресурсов», раздел 7.1 «Планирование создания продукции» и раздел 7.4 «Закупки». Именно там стандарт ТРЕБУЕТ, чтобы в ходе соответствующей деятельности были определены и предоставлены соответствующие ресурсы (человек, сырье, оборудование, производственная среда), а также были спланированы и разработаны процессы, необходимые для создания продукции (технология). Однако, не смотря на очевидный предупреждающий характер этих действий, стандарт официально не относит их к категории предупреждающих, отведя для последних отдельный самостоятельный блок — подраздел 8.5.3 «Предупреждающие действия». Нельзя также не обратить внимание читателя на то, что сам подраздел 8.5.3 входит в состав раздела 8.5 «Улучшение», который содержит в себе требования к организации работы по улучшению УЖЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЙ деятельности, а не к той, которую планируют начать осуществлять в будущем.

Во-вторых, предупреждающее действие должно основываться НА ВЫЯВЛЕННОЙ ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ ТЕНДЕНЦИИ. Самого несоответствия ЕЩЕ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ.

Например, режим и формы планово-предупредительное обслуживание оборудования основаны на выявленных заводами-изготовителями тенденциях выхода из строя этого оборудования после определенного времени работы. С учетом этого заводы и установили для каждого вида оборудования конкретные сроки соответствующих ремонтов, которые с большой долей вероятно-

сти ПРЕДУПРЕЖДАЮТ неожиданный отказ оборудования. И не важно, что анализ этой отрицательной тенденции провела не сама компания-владелец оборудования, а завод-изготовитель — спасибо ему за это! Но оборудование-то стоит здесь, в компании, и оно ЭКСПЛУАТИРУЕТСЯ. Исходя из этого было бы глупо не воспользоваться рекомендациями завода-изготовителя, чтобы ПРЕДОТВРАТИТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЕ ВНЕЗАПНОГО (НЕЗАПЛАНИРОВАННОГО) ОТКАЗА в его функционировании. Поэтому осуществление планово-предупредительного обслуживания оборудования (включая и измерительное) можно отнести к одному из типичных (хотя и не очень ярких) примеров предупреждающих действий. Другими типичными примерами могут быть:

- разработка предупреждающих действий по итогам анализа контрольных карт Шухарта;
- применение методологии FMEA при проектировании конструкции или разработке технологии (в части сомножителя, относящегося к вероятности возникновения несоответствия, и разработки мер по снижению или даже исключению этой вероятности).

Особо следует рассмотреть случай применения FMEA. Казалось бы, здесь автор противоречит сам себе, ибо ранее он заявил, что подготовка к выпуску новой продукции не является предупреждающим действием, а этот метод применяется именно на стадии подготовки производства. Но здесь, как раз, никакого противоречия нет. В данном случае речь идет не о ВЫПОЛНЕНИИ мероприятий, РАЗРАБОТКА для подготовки производства (купить такое-то оборудование, подготовить таких-то специалистов и т.д.), а о деятельности по РАЗРАБОТКЕ САМИХ мероприятий в части, касающейся понижения ВЕРОЯТНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ несоответствий (в продукции или в процессе). А это можно сделать только путем установления и устранения ПРИЧИН возможного (потенциального) возникновения этих несоответствий. По определению же такие действия называются предупреждающими.

В третьих, предупреждающее действие должно быть направлено на устранение возможных ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ анализируемого потенциального несоответствия. Примером такого действия может служить следующее предупреждающее действие, реализованное в одном из проектных институтов: внедрение автоматического напоминателя о приближении срока подачи отчета о выполнении за-

дания в связи с ожидаемым резким увеличением количества заданий. В результате осуществления этого действия была устранена одна из возможных причин задержек со сдачей отчетов — человеческая забывчивость.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИМИ ДЕЙСТВИЯМИ

В руководстве «Аудитирование предупреждающих действий» Группы по практике аудиторирования ИСО 9001 от 10.02.2005 [2] содержатся рекомендации относительно того, какие действия следует включать в обязательную процедуру по управлению предупреждающими действиями. В частности, Группа считает, что такая процедура должна определять:

а) Как организация устанавливает потенциальные несоответствия и их причины.

Типичные примеры включают:

- Анализ трендов характеристик процесса и продукции («выход» из процесса анализа данных). Отрицательная тенденция может указывать на то, что если не будет предпринято никакого действия, то может появиться несоответствие.
- Сигналы тревоги для предоставления раннего предупреждения о приближении «неуправляемых» условий работы.
- Мониторинг восприятия потребителя как с помощью официальных, так и неформальных систем обратной связи.
- Анализ трендов способности процесса с использованием статистических методов.
- Постоянный анализ характера и последствий отказов процессов и продукции (например, это является требованием ИСО/ТУ 16949 для автомобильной промышленности).
- Оценивание несоответствий, которые появились в похожих обстоятельствах, но для других видов продукции, процессов или других частей организации, или даже в других организациях.
- Через деятельность по планированию как предсказуемых ситуаций (например, вследствие расширения производства, при осуществлении технического обслуживания или смене персонала — см. также пункт 5.4.2.6) ИСО 9001:2000), так и непредсказуемых ситуаций (например, случающиеся

природные явления, такие как ураганы, землетрясения, наводнения и т.д.).

- В пункте 8.5.3 ИСО 9004:2000 «Предупреждение потерь» приводятся также другие примеры. (ПРИМЕЧАНИЕ. Руководящие указания ИСО 9004:2000 не являются обязательными).

б) Как осуществляется оценивание необходимости предупреждающего действия.

Используемые при оценивании методы могли бы включать:

- Подходы, применяемые для анализа рисков.
- Анализ характера и последствий отказов, как это упомянуто в разделе (а) выше. (ПРИМЕЧАНИЕ. Ни один из этих конкретных подходов или методологий не является требованием ИСО 9001:2000.)

в) Как организация определяет, какое действие требуется, и как оно осуществляется.

При этом организации следует представить свидетельства того, что:

- она проанализировала причины потенциальных несоответствий (уместным для этого может быть использование причинно-следственных диаграмм и других инструментов качества);
- требуемые действия развертываются во всех соответствующих частях организации и осуществляются своевременным образом;
- имеется четкое определение ответственности за идентификацию, оценивание, осуществление и анализ предупреждающих действий.

г) Записи результатов предпринятых действий.

А именно:

- Какие записи сохраняются?
- Являются ли они подходящими и истинным отражением результатов?
- Управляют ли ими в соответствии с пунктом 4.2.4 ИСО 9001:2000?

д) Анализ предпринятых предупреждающих действий.

Анализ должен включать в себя оценивание:

- Были ли действия результативными (т.е. было ли предупреждено появление несоответствия и получены ли какие-либо дополнительные выгоды)?

- Есть ли необходимость продолжать осуществлять предупреждающие действия таким же образом?
- Следует ли изменить эти действия или же необходимо планировать новые действия?

ЕЩЕ РАЗ О РАЗНИЦЕ МЕЖДУ КОРРЕКТИРУЮЩИМИ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИМИ ДЕЙСТВИЯМИ

Группа по практике аудиторирования ИСО 9001:2000 отмечает, что часто между аудитором и организацией происходит значительная «философская» дискуссия о том, где кончается корректирующее действие и начинается предупреждающее действие. Например, если несоответствие обнаруживается в процессе «А», то действия, предпринятые по избежанию будущих несоответствий в процессах «В», «С» и «D», являются уже предупреждающими действиями или это действия, реализуемые в рамках корректирующих действий, предпринятых для процесса «А»?

В связи с этим Группа делает очень важное пояснение: аудитору следует избегать втягивания в такие дискуссии, а концентрироваться на том, были ли **ПРЕДПРИНЯТЫЕ ДЕЙСТВИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ**, подчеркивая при этом: «наклеивание ярлыков» на предпринятые действия имеет второстепенное значение!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В чем сложность предупреждающих действий? В том, что, в отличие от корректирующих действий, являющихся «реактивными», они требуют **АКТИВНОГО** подхода. Их применение требует:

- установления «слабых», «недостаточно надежных», «потенциально опасных» и т.п. направлений **УЖЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЙ** деятельности;
- организацию мониторинга за такими видами деятельности и установления критериев, сигнализирующих о возможном в ближайшем будущем «выходе» этой деятельности за пределы приемлемого;
- выявления причин такого потенциально неблагоприятного явления;

- разработки, реализации и подтверждения результативности мероприятий по устранению предполагаемых причин.

Вместе с тем, это «игра, которая стоит свеч». Предупреждающие действия реализуют основное «философское» начало современных методов менеджмента качества: надо избегать появления несоответствий, и это гораздо эффективнее, чем борьба с ними.

При этом важно правильно идентифицировать предупреждающие действия и не выдавать за них, в частности, действия по плановой подготовке к новым видам деятельности, действия по улучшению и контрольную деятельность. Эти действия также важны, но требования раздела 8.5.3 ИСО 9001:2000 к ним отношения не имеют.

* * *

Литература:

1. ИСО 9000:2000, п. 3.1.1.
2. International Organization for Standardization, International Accreditation Forum. ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Auditing Preventive Action, 10 February 2005 – www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup.

Приложение 11

ЧТО ТАКОЕ «ПРИГОДНОСТЬ, ДОСТАТОЧНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СМК», О КОТОРЫХ ГОВОРИТЬСЯ В РАЗДЕЛЕ 5.6.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001?

(статья напечатана в журнале

«Методы менеджмента качества», 2007, № 4)

Вопрос, заданный дотошным менеджером, действительно очень важен – и для консультантов, и для аудиторов, и – что самое важное, – для организаций, внедряющих СМК на основе ИСО 9001. Попытаемся разобраться с каждой из этих трех важнейших характеристик СМК, подлежащих (в соответствии с требованиями раздела 5.6.1 ИСО 9001) регулярному анализу со стороны высшего руководства.

А начать придется с выяснения того, насколько точно соответствует оригиналу приведенная в вопросе цитата из стандарта ГОСТ Р ИСО 9001.

О ЧЕМ ТОЧНО ИДЕТ РЕЧЬ

В оригинале ИСО 9001 на английском языке соответствующее требование выглядит следующим образом:

Top management shall review the organization's quality management system, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy and effectiveness.

В ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (с учетом изменения № 1) это же требование изложено следующим образом:

Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы систему менеджмента организации с целью обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности.

Если обратиться к англо-русским словарям, то можно составить следующую таблицу:

Таблица 1

Варианты перевода обсуждаемых терминов

Термин	Варианты перевода из англо-русского словаря	Наличие дополнительного определения в ИСО 9000:2005 и/или в «Руководстве ИСО по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000» (документ ISO/TC 176/SC 2/N 526R, май 2001)
suitability	Соответствие, пригодность	В «Руководстве...» определено как «пригодный, подходящий или соответствующий назначению, случаю, характеру человека и т.д.»
adequacy	1. Достаточность 2. Соответствие, адекватность 3. Компетентность	В этих документах термин не определен
effectiveness	Эффективность, действенность	В ИСО 9000:2005 переведено как «результативность»

Из таблицы видно, что переводы этих трех терминов достаточно самостоятельны и не пересекаются, за исключением русского слова «соответствие», относящееся как к термину «suitability», так и к «adequacy». Попробуем снять эту неоднозначность.

С одной стороны определенной подсказкой является то, что в «Руководстве...» ПЕРВЫМИ по смыслу стоят слова «пригодный, подходящий» и лишь потом «соответствующий». Это уже наводит на мысль о том, что «соответствие» следует отнести к «adequacy». Вместе с тем, чтобы более обоснованно остановиться на том, к какому из английских терминов отнести перевод «соответствие», имеет смысл провести более подробный анализ указанных в таблице вариантов перевода термина «adequacy».

Вариант 1: достаточность

Контекстный смысл этого слова хорошо поясняет пример перевода из словаря: «the adequacy of treatment with antibiotics is being tested — сейчас проверяется **результативность** лечения антибиотиками».

Из него следует, что данный смысл перевода «adequacy» связан с достаточностью чего-то для достижения запланированных результатов.

Но тогда этот вариант перевода не приемлем: с точки зрения СМК оценивать ее «достаточность» в смысле достижения целей в области качества бессмысленно, поскольку для оценки степени этого достижения уже используется термин **результативность** («effectiveness»).

Вариант 2: соответствие, адекватность

Контекстный смысл этого варианта перевода говорит о том, что объект (живой или неживой) соответствует чему-то, адекватен чему-то.

Возвращаясь к ИСО 9001, давайте спросим себя: «Можно ли и нужно ли проводить анализ СМК на предмет ее соответствия чему-то?»

Рассматриваемый стандарт в разделе 8.2.2 **требует**, чтобы организация периодически устанавливала: соответствует ли СМК запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001:2000 и требованиям к СМК, установленным организацией. Именно это и должно происходить при проведении внутренних аудитов СМК.

Другими словами, стандарт требует, чтобы в ходе внутренних аудитов выяснялась степень **соответствия** или **адекватности** СМК указанному выше (мероприятиям и требованиям). Из этого становится понятным смысл той части требований раздела 5.6.1, где говорится об обязательности при проведении анализа функционирования СМК со стороны руководства организации анализировать ее **соответствие** или **адекватность**.

Вариант 3: компетентность

Контекстный смысл данного варианта перевода очень близок ко второму варианту (к соответствию или адекватности), что особенно ясно при анализе примера перевода: «adequacy for the job — соответствие (занимаемой) должности». Вместе с тем прямое применение его по отношению к анализу СМК очевидным образом будет вводить пользователя ИСО 9001 в заблуждение и он постоянно будет задавать себе вопрос: «О какой такой «компетентности СМК» идет речь?»

Из этого небольшого лингвистического исследования следует, что для перевода термина «adequacy» наиболее подходит второй вариант, а именно «соответствие, адекватность»¹. А это, в свою очередь,

¹ Отметим, что в первом издании ГОСТ Р ИСО 9001-2001 при переводе «adequacy» было использовано именно слово «адекватность», которое после внесения изменения № 1 совершенно необоснованно, с точки зрения автора, было заменено на слово «достаточность». Это сделало анализируемое требование ГОСТ Р ИСО 9001-2001 фактически нереализуемым: высшее руководство организации должно

позволяет теперь окончательно выбрать, к какому из двух терминов следует отнести «соответствие» — конечно же, к «adequacy», а не к «suitability». Поэтому на долю последнего термина в русском варианте перевода ИСО 9001 остается смысл «пригодность».

С учетом отмеченного выше вопрос дотошного менеджера необходимо подправить. Более точно его следует сформулировать так: «Что такое пригодность, АДЕКВАТНОСТЬ и результативность СМК?» Попробуем ответить на него.

ЧТО ТАКОЕ «ПРИГОДНОСТЬ СМК»

Исходя из вышесказанного, мы должны трактовать понятие «пригодности СМК» именно так, как это сделано в «Руководстве...», а именно: пригодность СМК — это пригодность СМК соответствовать своему назначению.

СМК с точки зрения ИСО 9001:2000 (с учетом определения терминов 3.2.1, 3.2.2 и 3.2.3) — система для УСТАНОВЛЕНИЯ политики и целей в области качества и ДОСТИЖЕНИЯ этих целей. С учетом этого оценивать пригодность СМК следует по совокупности двух позиций:

1. Внешняя пригодность = пригодность СМК адекватно реагировать на внешние обстоятельства. Такая пригодность подтверждается:

проводить анализ СМК на ее «достаточность», но при этом совершенно не ясно, что является критерием такой «достаточности». Судите сами. С одной стороны в контекстном смысле «достаточность» очень близка, если не сказать, тождественна первому в триаде термину «пригодность». С другой (см. рассмотренный выше первый вариант перевода «adequacy») — «достаточность» сродни «результативности», т.е. третьему термину в обсуждаемой триаде. И тогда, следуя ГОСТ Р ИСО 9001-2001, руководство организации должно для себя решить совсем непростую задачу: найти отличия «достаточности СМК» как от «пригодности СМК», так и от «результативности СМК». Автор лично за решение такой задачи не берется. Представляется, что с этой проблемой постоянно сталкиваются и аудиторы, и вообще все, кто пользуется текстом ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Что касается перевода этого стандарта, выполненном в группе компаний «Интерсертифика» — месте работы автора, — то там термин «adequacy» с самого начала понимался и был переведен как «адекватность», что исключило смысловое совпадение этого термина с «пригодностью» и «результативностью».

- наличием **ОБОСНОВАНИЯ** соответствия политики в области качества сложившейся и ожидаемой конъюнктуре рынка и бизнес-стратегии организации;
- наличием целей в области качества, **СООТВЕТСТВУЮЩИХ** политике, включая цель, сформулированную в разделе 1.1.6 ИСО 9001, а именно: повышать удовлетворенность потребителя.

2. Внутренняя пригодность = пригодность СМК реализовывать политику в области качества и достигать поставленных целей. Такая пригодность СМК подтверждается, когда:

- имеются мероприятия по достижению этих целей;
- для реализации мероприятий выделяются необходимые ресурсы, а сами мероприятия находятся под управлением;
- анализ, проводимый со стороны высшего руководства, показывает, что данные мероприятия реализуются, и организация целенаправленно движется в сторону их достижения (хотя какие-то цели могут быть и не достигнуты, т.е. СМК на каком-то этапе может быть нерезультативной).

С точки зрения руководства организации (и аудиторов тоже) очень важно знать, **ЧТО** именно может служить признаками возможной **НЕПРИГОДНОСТИ** СМК. С нашей точки зрения — следующее:

- устойчивое снижение уровня удовлетворенности потребителей, в том числе систематический рост числа претензий на качество выпускаемой продукции (оказываемых услуг) со стороны потребителей;
- систематическое значительное недостижение значительного количества поставленных целей в области качества и/или движение в сторону, противоположную некоторым поставленным целям.

Следует подчеркнуть, что сама по себе констатация высшим руководством организации того, что СМК непригодна (при проведении анализа в соответствии с требованиями раздела 5.6.1) не должна рассматриваться изначально как основание для фиксации несоответствия требованиям ИСО 9001 — неважно, при внутреннем аудите или при аудите внешнем. Несоответствие должно быть зафиксировано, если руководство организации, обладая объективной информацией о наличии признаков несоответствия, не фиксирует потерю пригодности СМК, не проводит анализа причин этого и не предпринимает адекватных корректирующих действий.

Итак, с нашей точки зрения «пригодность СМК» – объективно демонстрируемая способность руководства организации:

- 1) Вырабатывать политику в области качества и ставить цели в области качества, адекватные внешним условиям и бизнес-стратегии организации.
- 2) Планировать мероприятия по достижению целей в области качества, включая цели, относящиеся к постоянному повышению степени удовлетворенности потребителей, и обеспечивать их реализацию.

ЧТО ТАКОЕ «АДЕКВАТНОСТЬ СМК»

Ответ на этот вопрос фактически уже был дан при разборе второго варианта перевода термина «adequacy»: адекватность СМК – это степень соответствия СМК запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001 и требованиям к СМК, установленным организацией.

Вместе с тем следует обратить внимание на следующие важные моменты:

Первое. Полноценная и объективная оценка адекватности СМК происходит лишь при проведении внутренних аудитов, поскольку при внешних аудитах анализ степени соответствия СМК «запланированным мероприятиям и требованиям к СМК, установленным самой организацией», как известно, не происходит.

Второе. В полной мере эту оценку можно получить лишь по итогам ПОЛНОГО внутреннего аудита СМК, т.е. после анализа соответствия ВСЕМ требованиям во ВСЕХ местах их применения. Отметим также, что возможный каверзный вопрос дотошного менеджера о том, что даже в случае полного внутреннего аудита анализ будет проведен на основе лишь ВЫБОРОЧНОЙ проверки, ничего не меняет. «Выборочность» анализируемых примеров говорит лишь о степени надежности получаемых аудиторами выводов о соответствии или несоответствии тому или иному требованию, о степени доверия к этим выводам. Для нас же в отношении адекватности важна не столько степень доверия к полученным заключениям (хотя, конечно, это также важно и она должна быть максимальной), сколько ПОЛНОТА проведенного анализа.

Третье. Если к моменту анализа СМК со стороны руководства ВСЕ выявленные в ходе внутреннего аудита несоответствия будут устранены, то СМК следует признать на момент проведения анализа адекватной. И вообще: неадекватной, т.е. НЕСООТВЕТСТВУЮ-

ЩЕЙ, СМК в принципе может быть только тем КОНКРЕТНЫМ требованиям, которые НЕ ВЫПОЛНЯЮТСЯ. И эта КОНКРЕТНАЯ неадекватность будет иметь место ЛИШЬ до тех пор, пока данные несоответствия не будут устранены.

ЧТО ТАКОЕ «РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СМК»

Этот вопрос представляется самым простым, хотя и в нем есть свои лабиринты.

Если воспользоваться определением результативности, приведенным в ИСО 9000:2005, то результативность СМК следует определить как степень, в какой реализована запланированная в рамках СМК деятельность и достигнуты запланированные результаты, включая цели в области качества.

Вместе с тем, зададимся вот каким вопросом: когда можно и когда целесообразно проводить анализ результативности СМК?

В частности, обычно планирование мероприятий проходит на календарный год. И цели в области качества также ставят обычно тоже на календарный год. А вот анализ функционирования СМК со стороны руководства очень часто планируют чаще – раз в полугодие, а то и раз в квартал. Можно ли в ходе ТАКОГО промежуточного анализа дать оценку результативности СМК?

Мой ответ таков: анализировать результативность СМК МОЖНО хоть каждый день, но ЦЕЛЕСООБРАЗНО проводить такой анализ лишь тогда, когда подошли соответствующие сроки выполнения тех или иных мероприятий. Ибо результативность СМК – не какой-то обобщенный показатель на все времена и все виды деятельности. СМК может быть результативной при реализации одной запланированной деятельности и получении там запланированных результатов, но быть нерезультативной в другой. И именно это и следует констатировать при проведении анализа СМК со стороны руководства.

Конечно, если к концу полугодия или какого-то промежуточного квартала будут реализованы ВСЕ мероприятия, запланированные на год, и будут получены все запланированные результаты, включая цели в области качества, то положительную результативность СМК в целом можно будет признать и не дожидаясь конца года. Но скажите, положив руку на сердце, кто же так «облегченно» планирует свою деятельность?

О ВЗАИМОСВЯЗИ ПРИГОДНОСТИ, АДЕКВАТНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

При анализе функционирования СМК могут возникнуть разные варианты оценки ее пригодности, адекватности и результативности, хотя их число и ограничено. Представляется, что для организации с сертифицированной СМК все эти варианты можно представить в следующем виде:

Таблица 2

Влияние пригодности, адекватности и результативности СМК на возможности организации

Оценки со стороны руководства			№ варианта и его вероятность	Значение для организации
пригодности	адекватности	результативности		
+	+	+	№ 1, очень вероятен	Наилучший вариант. Можно уверенно двигаться вперед.
+		-	№ 2, очень вероятен	Может оказать отрицательное влияние на результаты внешнего аудита. Требуется устранение несоответствий и принятие корректирующих действий для исключения повторения.
+	+		№ 3, очень вероятен	Требуется анализ объективности целеполагания и мероприятий по достижению целей.
+	-	-	№ 4, вероятен	Необходимы объединенные действия вариантов № 2 и № 3.
-	+	+	№ 5, невозможен	-
	+		№ 6, маловероятен	Необходим серьезный анализ применяемых в СМК механизмов, подходов, методов.
-	-	+	№ 7, невозможен	-
			№ 8, маловероятен	Наихудший вариант. СМК фактически исчезла. Движение вперед вряд ли возможно.

- оценка отрицательная;
+ оценка положительная.

О СВЯЗИ ПРИГОДНОСТИ, АДЕКВАТНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК С ТРЕБОВАНИЯМИ РАЗДЕЛОВ 5.6.2 и 5.6.3 ИСО 9001

Имея в виду, что в ИСО 9001 раздел 5.6 «Анализ со стороны руководства» состоит из трех ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ подразделов, имеет смысл проанализировать, в какой связи находятся входные (раздел 5.6.2) и выходные (раздел 5.6.3) данные анализа с деятельностью по оценке пригодности, адекватности и результативности СМК (раздел 5.6.1). Нам она видится следующим образом:

Таблица 3

Связь входных данных для анализа СМК со стороны руководства с пригодностью, адекватностью и результативностью СМК

Положения ИСО 9001:2000	Необходимость данной информации для оценки		
	?	S	S _H
	8	b	8
	8	o	X
	8	03	0
	1		1
5.6.2 Входные данные для анализа			
Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать информацию:	+	+	
а) о результатах аудитов;			
б) об обратной связи от потребителя;	+		+
в) 0 функционировании процессов и соответствии продукции;	+		+
г) 0 статусе (состоянии) предупреждающих и корректирующих действий;	±	+	+
д) 0 действиях, предпринятых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства;	+	+	+
е) об изменениях, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества, а также	+	-	+
ж) 0 рекомендациях по улучшению.	+	+	+

Таблица 4

Связь выходных данных анализа СМК со стороны руководства с пригодностью, адекватностью и результативностью СМК

Положения ИСО 9001:2000	Влияние данных решений и действий на обеспечение		
	пригодности	адекватности	результативности
5.6.3 Выходные данные анализа Выходные данные (результаты) анализа со стороны руководства должны включать все решения и действия, относящиеся:			
а) к повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;	±		+
б) к улучшению продукции по отношению к (относительно, с точки зрения) требованиям потребителя, а также	+		±
в) к потребностям в ресурсах.	+	+	+

+ – значительная, сильная, прямая связь

± – связь имеется, но не сильная; возможно, косвенная

Из последних двух таблиц следует интересный вывод: и требуемая ИСО 9001 информация для проведения анализа СМК со стороны руководства, и принимаемые по итогам этого анализа решения в наибольшей степени связаны с оценкой **пригодности СМК** и с обеспечением этой пригодности. Он очень хорошо коррелирует и с результатами анализа табл. 3, где также очевидна решающая роль именно пригодности СМК.

Это еще раз подчеркивает следующее: самое главное для организации, чтобы СМК была **ПРИГОДНА**. Это – **ПРИНЦИПИАЛЬНО ВАЖНО**. Вопросы же адекватности и результативности являются сопутствующими, поскольку временная потеря адекватности или отсутствие результативности в каких-то направлениях деятельности

вполне могут иметь место, более того, по жизни так происходит повсеместно, – даже в самых передовых компаниях. Но они могут быть результативно компенсированы соответствующими коррекциями и корректирующими действиями, обеспечив необходимую адекватность и результативность в будущем.